جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الموضوع

دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة حالة مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

– تخصص إدارة أعمال –

من إعداد الطالبين:

–عبد الغني بلال

– فارس بوختاش

تحت إشراف الأستاذ:

د–كمال باصور

السنة الجامعية 2022–2023


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والعرفان

بسم الله الرحمان الرحيم

نحمد الله تعالى ونشكره على نعمه وعونه. ونصلي نسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم وعلى أله وصحبه أجمعين .

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة نخص بالذكر الأستاذ المشرف **"كمال باصور "**على إرشاداته ونصائحه وتوجيهاته العلمية والتي من خلالها وبعون الله تعالى تم إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبول تحكيم هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى كافة عمال مديرية البريد الجزائر والمواصلات السلكية واللاسلكية بولاية المدية على حسن استقبالهم وعلى إمداد يد العون للحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بموضوع الدراسة.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد فشكرا لكم جميعا.

الإهداء

الحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه سبحانك لا نحصي ثناء عليك أنت كما أثبتنا على نفسك خلقت فأبدعت، وأعطيت فأفضت، فلا حصر لنعمك ولا حدود لفضلك، وصلى الله وسلم على أشرف عبادك وأكمل خلقك خاتم المرسلين ومعلم المعلمين نبينا ورسولنا محمد بن عبد الله أما بعد أتقد بعملي المتواضع هذا إلى كل العائلة الكريمة ساندني لإتمام مشواري الدراسي

إلى ملاكي الحارس أمي وقدوتي في الحياة وصديق دربي أبي

إلى نصفي الثاني أخي (أحمد) وعائلته الصغيرة وأخص بالذكر ابنته (دانية)

إلى أميراتي أخواتي (عبلة و أسماء) وأولادهم (مصعب وزيد أصيل وتسنيم)دون أن أنسى التوأم (إياد وأميرة).

إلى أساتذتي صناع الغد إلى دكاترتي الأفاضل،إلى أصدقائي الذين لم يبخلوا علي بالنصح والإرشاد وكانوا خير سند لي في كل خطوة أخطوها وأخص بالذكر زميلي الذي شاركني في هذا العمل المتواضع (فارس بوختاش) الى صديقي العزيز (عرفات ترعول) وإلى كل نفس طيبة كانت بالأمس جوارنا وفارقتنا

إلى قسم إدارة أعمال وجميع دفعة التخرج 2023 جامعة يحي فارس – المدية –كما لا أنسى شكر وتقدير الأستاذ المشرف (كمال باصور)على فضله وإرشاداته العلمية لإنجاز هذا العمل

وإلى كل من كان له اثر على حياتي وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي.

عبد الغني

الإهداء

الحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه سبحانك لا نحصي ثناء عليك أنت كما أثنيتنا على نفسك خلقت فأبدعت، وأعطيت فأفضت، فلا حصر لنعمك ولا حدود لفضلك، وصلى الله وسلم على أشرف عبادك وأكمل خلقك خاتم المرسلين ومعلم المعلمين نبينا ورسولنا محمد بن عبد الله

أما بعد أتقدم بعملي المتواضع هذا إلى كل العائلة الكريمة ساندني لإتمام مشواري الدراسي

إلى ملاكي الحارس أمي وقدوتي في الحياة وصديق دربي أبي

إلى نصفي الثاني أخي (يونس و حليم)

إلى أميرتي أختي (مرام)

إلى أساتذتي صناع الغد إلى دكاترتي الأفاضل،إلى أصدقائي الذين لم يبخلوا علي بالنصح والإرشاد وكانوا خير سند لي في كل خطوة أخطوها وأخص بالذكر زميلي الذي شاركني في هذا العمل المتواضع (عبد الغني) وإلى كل نفس طيبة كانت بالأمس جوارنا وفارقتنا

إلى قسم إدارة أعمال وجميع دفعة التخرج 2023 جامعة يحي فارس – المدية –كما لا أنسى شكر وتقدير الأستاذ المشرف (كمال باصور)على فضله وإرشاداته العلمية لإنجاز هذا العمل

وإلى كل من كان له اثر على حياتي وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي.

فارس

مستخلص

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدى تأثير الولاء التنظيمي في تنمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المؤسسات العمومية مع محاولة إسقاط الدراسة على مستوى عمال مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.

ولمعالجة هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في توضيح العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في الجانب النظري للدراسة، بالإضافة الى الاستعانة بالأساليب الإحصائية (spss) لتحليل وتفسير النتائج المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

وقد توصلنا من خلال الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى عمال مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بولاية المدية.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، سلوك المواطنة، بريد الجزائر.

Abstract:

The aim of this study is to learn about the role organizational loyalty contributes to the development of organizational citizenship behavior. We have addressed the concept of organizational loyalty and organizational citizenship behavior in addition to conducting a field study with the directorate of postal and telecommunications of the wired and wireless mandate of medea, to try to know the impact of organizational loyalty on the development of organizational citizenship behavior of the directorate in question .

Through this study, we have concluded that organizational loyalty can help solve problems before they occur. This is due to the fact that employees feel a strong positive loyalty that drives them to undertake additional work that is voluntary and optional without compulsion. This drives the organization to sustainability and development. To this end, attention must be paid to its workers in order to achieve high job satisfaction and provide a suitable working environment.
Keywords:

Organizational loyalty . job satisfaction . citizenship behaviour . algeria post

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
مستخلص	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VII
قائمة الملاحق	X
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي	03
المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي	03
المطلب الثاني: مؤشرات ومراحل تكوين الولاء التنظيمي	07
المطلب الثالث: المقومات الأساسية للولاء التنظيمي	10
المبحث الثاني: أساسيات حول الولاء التنظيمي	13
المطلب الأول: مدخل للنظريات المفسرة للولاء التنظيمي	13
المطلب الثاني: نماذج ومقاييس الولاء التنظيمي	24
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	30
المبحث الثالث: الولاء التنظيمي وسياساته	32
المطلب الأول: استراتيجيات الولاء التنظيمي	32
المطلب الثاني: طرق وأساليب بناء وتدعيم الولاء التنظيمي	33
المطلب الثالث: الآثار المتعلقة بالولاء التنظيمي	36
خلاصة الفصل	39
الفصل الثاني: المقاربة النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الولاء التنظيمي	
تمهيد	41
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية	42

المطلب الأول: مدخل لمفهوم المواطنة داخل المنظمة	42
المطلب الثاني: نشأة وتعريف المواطنة التنظيمية	45
المطلب الثالث: أهمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	49
المبحث الثاني: الأساسيات الرئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية	52
المطلب الأول: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	52
المطلب الثاني: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية	54
المطلب الثالث: محددات سلوك المواطنة التنظيمية	56
المبحث الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية من منظور الولاء التنظيمي	60
المطلب الأول: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية	60
المطلب الثاني: مزايا وآثار ومعوقات وسبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية	62
المطلب الثالث: العلاقة بين الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية	66
خلاصة الفصل	69
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية بريد الجزائر والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية	
تمهيد	71
المبحث الأول: الإطار النظري لمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بولاية المدية	72
المطلب الأول: نشأة وتعريف مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بولاية المدية	72
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بالمدية	76
المطلب الثالث: مهام وخدمات مديرية وحدة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية	80
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	83
المطلب الأول: منهجية الدراسة	83
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	84
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	85
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة	86
المطلب الأول: الاختبارات القبلية وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	86

المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة	96
المطلب الثالث: اختبار فرضيات ونتائج الدراسة	103
خلاصة الفصل	107
الخاتمة	108
قائمة المراجع	113
الملاحق	119

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	نظرية x و y	21
1.2	نموذج ستيرز	24
1.3	الآثار الإيجابية والسلبية للولاء التنظيمي	38
2.1	نظرية التبادل الاجتماعي	55
3.1	تعداد الاستبيان الخاصة بالدراسة	83
3.2	درجات مقياس ليكرت	84
3.3	درجات مقياس ليكرت	85
3.4	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبانة	86
3.5	معاملات الارتباط بين بعد الولاء وبعد التضحية	86
3.6	معاملات الارتباط بين بعد الولاء وبعد الإخلاص	87
3.7	معاملات الارتباط بين بعد الولاء وبعد الانتماء	87
3.8	معاملات الارتباط بين بعد الولاء وبعد إتقان العمل	88
3.9	معاملات الارتباط بين بعد سلوك المواطنة التنظيمية وبعد فريق العمل	88
3.10	معاملات الارتباط بين بعد سلوك المواطنة التنظيمية وبعد الطاقة الإيجابية	89
3.11	معاملات الارتباط بين بعد سلوك المواطنة التنظيمية وبعد الالتزام	89
3.12	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	90
3.13	توزيع أفراد العينة حسب السن	90
3.14	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	91
3.15	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الصنف المهني	92
3.16	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	93
3.17	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	94
3.18	توزيع أفراد العينة حسب الحصول على ترقية	94
3.19	توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الحصول على ترقية	95
3.20	التكرارات والنسب المؤوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات بعد الولاء التنظيمي	96
3.21	التكرارات والنسب المؤوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد سلوك المواطنة التنظيمية	100

3.22	يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية	103
3.23	يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الولاء التنظيمي والمساعدة والتعاون	104
3.24	يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الولاء التنظيمي واحترام حقوق الآخرين	105
3.25	يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين سلوك المواطنة التنظيمية وضمير العامل	105
3.26	يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين سلوك المواطنة التنظيمية ولرضا الوظيفي	106

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	نظريات الحاجة لماسلو	19
1.2	نموذج ستيرز	25
1.3	نموذج مارش و ماناري	27
2.1	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	50
2.2	مخطط يمثل أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	53
2.3	مخطط يمثل محددات المواطنة التنظيمي	56
3.1	شعار المديرية البريد القديم	72
3.2	شعار مديرية بريد الجزائر الجديد	73
3.3	الهيكل التنظيمي لمديرية بريد الجزائر والمواصلات السلكية و اللاسلكية بالمدية	76
3.4	هيكل التنظيمي لأهم للوحدات الولائية حسب الدرجات	79
3.5	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	90
3.6	توزيع أفراد العينة حسب السن	91
3.7	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	92
3.8	توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني	92
3.9	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	93
3.10	توزيع العينة حسب الاقدمية	94
3.11	توزيع أفراد العينة حسب الحصول على ترقية	95
3.12	توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الحصول على ترقية	95

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	استبيان لدراسة دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لمديرية بريد الجزائر والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية	120
02	قائمة الأساتذة المحكمين	124
03	الحولات البريدية	125
04	مخرجات برنامج SPSS	128

مقدمة

يعد العنصر البشري أهم أصل في المنظمة باعتباره رأس مال فكري يعمل على أداء العمل بشكل سليم وبفعالية وإنتاجية مرتفعة وذات جودة عالية تسمح للمنظمة بولوج أسواق المنافسة، فبيئة الأعمال التنافسية اليوم تدفع المنضمات بالبحث باستمرار عن طرق تحسن أدائها واكتساب ميزة تنافسية.

فقبل وقتنا الحالي كان الموظف يحمل فكرة أساسية مفادها أن العنصر البشري حين توظيفه منظمة ما يبقيها حين تقاعده أو وصوله إلى سن القانونية للتقاعد فإذا به يغادر مكان العمل، ولكن حاليا تغيرت الموازين وأصبح الموظف ينتقل بين العديد من المنظمات وبهذا ليس لديه مكان عمل ثابت وهذا ما يطرح العديد من المشاكل لدى المدراء حيث قل ولاء الموظفين.

يعد الولاء التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية في إدارة الموارد البشرية كونه هو بمثابة مجموعة من المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمته في العمل.

فالعامل عندما يحس بالولاء والانتماء لمنظمته يصبح وافر العطاء الذي بدوره ينعكس على أدائه الوظيفي الذي يعتبر أساس تحقيق أهداف المنظمة ككل والأهداف الشخصية للأفراد، فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة، التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاجتماعية.

وبهذا يتأثر الولاء التنظيمي بعدة عوامل بدأ من الثقة والدعم المنظمي وصولا إلى الثقافة التنظيمية والفرص التنموية المتاحة فهو بمثابة رابط حيوي بين الموظف والمنظمة ويؤثر على تفاعل الموظف مع مهامه والعمل الجماعي والتحصيل العام للمنظمة ففي ظل التغيرات السريعة في بيئة العمل الحالية يعد الولاء التنظيمي تحديا للمنظمات، فالمنظمات الناجحة تسعى جاهدة لبناء بيئة تعزز الولاء التنظيمي وتحافظ عليه من خلال توفير بيئة عمل ملائمة تشجع على التفوق والنمو المهني، بينما تعتبر سلوك المواطنة التنظيمية مفهوما أساسيا في إدارة الموارد البشرية فهي مؤشر قوي على الالتزام والانتماء للمنظمة، بالإضافة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يحقق كثيرا من الفوائد للمنظمات تتمثل في: التوظيف الأمثل للموارد البشرية والمادية وتنسيق الأعمال في الوحدات الإدارية المختلفة كما تمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات الطارئة ومواجهة التحديات المعاصرة في البيئة المحيطة بها محليا وعالميا.

الإشكالية: بناءا على كل ما سبق سنحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في السؤال المباشر التالي:

ما مدى مساهمة دور الولاء التنظيمي في تنمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية ؟

الأسئلة الفرعية: للإجابة على لسؤال الرئيسي نطرح الأسئلة التالية:

1. ما المقصود بالولاء التنظيمي، وما هي أهم الأبعاد؟
2. كيف يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي على مستوى المنظمات؟
3. هل يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية بريد الجزائر والمواصلات السلكية واللاسلكية بالمدية؟

فرضيات الدراسة: تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات للإجابة على الأسئلة المطروحة وهي كالتالي:

1. يقصد بالولاء التنظيمي بأنه مدى إحساس الفرد بدرجة من الانتماء والالتزام اتجاه منظمة ما، وتتمثل أهم أبعاده في بعد الولاء الاتجاهي، بعد الولاء السلوكي، بعد الولاء الأدبي، بعد الولاء المحسوب.
2. يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في تنمية الولاء التنظيمي على مستوى المنظمات من خلال تعزيز روح الرياضية بين العمال وتشجيع على عمل الفريق داخل المنظمة بالإضافة إلى اشتداد المنافسة في العمل من طرف العمال وهذا ما يزيد قيمة إضافية في جودة خدمات المنظمة.
3. توجد علاقة ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية بريد الجزائر والمواصلات السلكية واللاسلكية بولاية المدية.

أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتطرق لموضوعين مهمين في الوقت الحاضر إذ تواجه المنظمات صعوبات وتعقيدات وتغيرات سريعة فرضتها حدة المنافسة، وهما الولاء التنظيمي وهو يعبر عن مدى الانتماء والالتزام الذي يشعر به الموظفون اتجاه المنظمة التي يعملون بها. بينما سلوك المواطنة التنظيمية تتمثل في كافة السلوكيات الفردية المرغوبة والتي يسعى الفرد من خلالها لزيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى محاولة توضيح دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد الولاء التنظيمي وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.

انطلاقا من الهدف الرئيسي يمكن تحديد الأهداف الفرعية كما يلي:

- تبيان أهم العوامل المؤثرة في متغير الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية.
- محاولة الإحاطة بالجوانب النظرية لكل من الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- توضيح العلاقة بين الولاء التنظيمي ودوره في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

أسباب اختيار الدراسة: يعود اختيار هذا الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نوجزها فيما يلي:

- توضيح العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- محاولة إفادة مديرية بريد الجزائر السلكية واللاسلكية لولاية المدية بدراسة واقعية قد تكون حلا لمشكلاتها خاصة فيما يتعلق بالولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- الأهمية البالغة للولاء التنظيمي من ناحية التسيير خاصة في المرحلة الراهنة.
- الميول والاهتمام بالمواضيع المتعلقة بإدارة الأعمال.
- الرغبة في تطوير المكتسبات والمعارف الذاتية حول هذا الموضوع لما له من أهمية بالغة.
- ملائمة الموضوع لطبيعة التخصص المدروس.

المنهج المستخدم: لدراسة هذا الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه بهدف الاطلاع على مختلف أبعاد الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمعرفة دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية من الجانب النظري، بالإضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة عن طريق تطبيق الأساليب الإحصائية (spss) لاختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة في الجانب التطبيقي.

حدود الدراسة: من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة لابد من وضع حدود الدراسة لكي يكون التحليل دقيق وهي على النحو التالي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على كل ما يخص الولاء التنظيمي من خصائص وأنواع أبعاد إضافة إلى مفهوم وتبيان علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية بالمنظمة، وحاولنا الإلمام بجميع جوانبه وبصفة عامة عن دور مساهمة الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.
- **الحدود المكانية:** يتم من خلال الدراسة محاولة تسليط الضوء على مختلف الأساليب المستخدمة في ولاء العمال للرفع من كفاءة الأداء على أن يتم دراسة حالة مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.
- **الحدود الزمنية:** تم إعداد هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2022-2023 خلال الفترة الممتدة من 2023/04/16 إلى غاية 2023/05/05.
- **الحدود البشرية:** تم إعداد الدراسة على أخذ عينة من عمال مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.

الدراسات السابقة: تم الاعتماد في انجاز هذه الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع تتمثل أهمها في:

1. دراسة أجرها كل من "عوان علي" و "الهادي سراية" علاقة الولاء التنظيمي بالمواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد رقم 04، المجلد رقم 32، جامعة منتوري قسنطينة، ديسمبر 2021، يوضحان فيها أن الولاء التنظيمي يتوافق بشكل ايجابي مع سلوك المواطنة التنظيمية حيث أظهرت الدراسة أن الموظفين الذين يشعرون بالولاء اتجاه المنظمة يكونون أكثر استعدادا للمشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية.

بحيث اختلفت دراستنا عن هذه الدراسة في الحدود المكانية للدراسة حيث أجريت دراستهم على موظفي الإدارة المحلية على مستوى بلدية تقرت الجزائر، وأجريت دراستنا على عمال مديرية بريد الجزائر والمواصلات السلكية واللاسلكية بالمدية.

2. دراسة أجراها "عقال زهير" أثر الحوافز على ولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات التربوي، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي أحمد بن يحي الونشريسي تيسمسيلت، الجزائر، 2017-2018 والتي توصلت نتائجها بأن هناك علاقة موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي وأن هناك اختلاف في شدة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي باختلاف نوع الحافز المقدم.

حيث ركزنا في درستنا على متغير الولاء التنظيمي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية بحيث تطرقت دراستها إلى ربط الولاء التنظيمي بالحوافز كما اختلفت الحدود المكانية للدراسة إذ هو أسقط دراسته على مؤسسات التربوية ونحن أسقطناها على عمال مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.

3. تظهر دراسة أجراها "قرين منيرة" أثر دور القيم التنظيمية الاندماجية في تعزيز سلوك المواطنة لدى العامل، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2020-2021 والتي توصلت نتائجها بأن هناك توثيق وتعزيز بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والقيم التنظيمية.

بحيث اختلفت دراستنا على هذه الدراسة في التركيز على ربط العلاقة بين متغير الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين ركزت الدراسة السابقة على الربط بين متغير القيم التنظيمية ومتغير تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، كما اختلفت الحدود المكانية للدراسة حيث أسقطت الدراسة على مؤسسة حضنة حليب المسيلة ونحن أسقطناها على عمال مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.

هيكل البحث: لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: تحت عنوان "الإطار النظري للولاء التنظيمي" ويتناول بعض المفاهيم الأساسية للولاء التنظيمي من خلال ثلاث مباحث ،حيث يتطرق المبحث الأول إلى ماهية الولاء التنظيمي من مفهوم الولاء التنظيمي وكذا

أهميته وخصائصه بينما يتناول المبحث الثاني أساسيات الولاء التنظيمي المتمثلة في أنواع ونماذج المفسرة لولاء بالإضافة إلى العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي، أما المبحث الثالث فتناول سياسات الولاء التنظيمي من خلال التطرق إلى استراتيجيات الولاء التنظيمي وطرق وأساليب بناء وتدعيمه بالإضافة إلى الآثار المتعلقة بالولاء التنظيمي.

الفصل الثاني: تحت عنوان " المقاربة النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الولاء التنظيمي " ويتطرق إلى الجوانب النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية حيث يتطرق المبحث الأول إلى نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميتها وخصائصها، بينما يعرض المبحث الثاني أسس سلوك المواطنة التنظيمية من أنماط ونظريات مفسرة ومحددات، أما المبحث الثالث فتناول عرض عام لسلوك المواطنة التنظيمية من العوامل المؤثرة ومعيقات وسبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ويحاول توضيح العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الثالث: تحت عنوان "دراسة حالة مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية" وينقسم إلى ثلاث مباحث ، حيث يدرس المبحث الأول تعريف بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، ويتضمن إطار تعريفي للمديرية بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي ويبين مختلف خدماتها، بينما يعرض المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة حيث يستعرض مجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة المعتمدة مع عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بدور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، ليتم بعدها اختبار فرضيات الدراسة. كما يعرض المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة والذي تطرقنا فيه إلى إختبار تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة بالإضافة إلى تحليل نتائج محاور الدراسة وفي الأخير إختبار فرضيات ونتائج الدراسة.

وفي الأخير يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في الخاتمة العامة التي تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من المقترحات لإثراء الموضوع.

ولقد تم إجراء مراحل الدراسة في مديرية لبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية الغنية عن التعريف والتي تعد منظمة اقتصادية تجارية عمومية حيث لا يمكن لاي موظف الاستغناء عنها وعن خدماتها.

الفصل الأول:

الإطار النظري للولاء التنظيمي

تمهيد:

اهتم العديد من الباحثين في مجال علم الاجتماع بدراسة الولاء لدى العاملين اتجاه منظماتهم في الآونة الأخيرة، حيث تعتمد المنظمات على الرأسمال البشري في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها لهذا لابد من تدريبها وتطويرها وتحفيزها ماديا ومعنويا من اجل تحقيق الرضا مما يؤدي إلى الولاء التنظيمي بين أفرادها ، في ظل تزايد وتعقد العمل فيها وتشابكه والعمل بفاعلية ،فالمنظمات لابد لها من السعي نحو خلق وزرع الولاء التنظيمي ، إن رضا العاملين يؤدي إلى تحفيزهم والحد من الصراع وتحسين جودة المنظمة وبما أن الولاء والتنظيمي انعكس لاتجاهات الأفراد وأنماطهم السلوكية لا يمكن تطوير الأداء الوظيفي والفاعلية التنظيمية إلا من خلال إجراء العديد من البحوث عن العلاقة بين الموظف و المنظمة والتأثيرات المتبادلة بين الطرفين لتحديد هذه التأثيرات ومداها على كل من المنظمة والموظف العامل فيها، وتحديد العوامل التي تساعد على تدعيم التأثيرات المرغوب فيها والوقاية من التأثيرات الغير مرغوب فيها، وبسبب هذه المتغيرات ومالها من تأثير على ولاء الموظف وفاعلية المنظمة.

فالولاء التنظيمي يعمل كموجه ذاتي للفاعلين نحو السعي لتحقيق الأهداف والعمل على تقديم الإبداع وكل ما هو جديد ، وذلك لضمان البقاء للمنظمة والتمكن من المنافسة والازدهار لتضمن بذلك ثقة المستفيدين منها، حيث يتأثر الولاء التنظيمي بالعديد من العوامل الخارجية والداخلية في المنظمة كظروف سوق العمل وفرص الاختيار والأجور وجماعة العمل والاهتمام بالفاعلين والمناخ التنظيمي والمتمثل في كل من أسلوب الإشراف ونمط القيادة وكذلك يتأثر بخصائص الأفراد وخصائص الوظيفية والتنظيم وفي هذا الإطار قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي :

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي.
- المبحث الثاني: أساسيات حول الولاء التنظيمي.
- المبحث الثالث: سياسات الولاء التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي.

إن للولاء قيمة وخاصية إنسانية، لهذا كان مثل غيره من المفاهيم المجردة محل نقاش ودراسة من قبل الفلاسفة الذين وضعوه في سياقات متعددة، وقد ترتبط بالثقافة أو الدين أو المجتمع، لذا ارتأينا تسليط الضوء على بعض الأفكار الفلسفية المتعلقة به من أجل توضيحه بشكل أعمق قبل الخوض في تفصيله كمفهوم ارتبط حديثا بالمنظمات وصار مؤشرا من مؤشرات تقدمها وفعاليتها.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي. نتج عن اهتمام الباحثين حول موضوع الولاء التنظيمي العديد من الدراسات التي تناولت جزيئاته بالبحث والتدقيق من حيث ماهية ومراحل نشأته، وبالرغم من هذا الاهتمام إلى انه لم يتم التوصل إلى تعريف موحد ومشترك بين الباحثين بدراسة الولاء لهذا المفهوم، لأنه يرتبط ارتباطا وثيقا بعوامل وجدانية، مثل الدافعية والرضا، وعليه وجب تعريفه لغوية واصطلاحا .

1 التعريف اللغوي :

قد وردت كلمة الولاء في العديد من الآيات القرآنية الكريمة من أمثلة ذلك:

قال الله تعالى : (" لَّا يَتَّخِذِ ٱلْمُؤْمِنُونَ ٱلْكَٰفِرِينَ أَوْلِيَآءَ مِن دُونِ ٱلْمُؤْمِنِينَ ۖ وَمَن يَفْعَلْ ذَٰلِكَ فَلَيْسَ مِنَ ٱللَّهِ فِى شَىْءٍ إِلَّآ أَن تَتَّقُوا۟ مِنْهُمْ تُقَىٰةً ۗ وَيُحَذِّرُكُمُ ٱللَّهُ نَفْسَهُۥ ۗ وَإِلَى ٱللَّهِ ٱلْمَصِيرُ ") (سورة آل عمران الآية رقم 28).

ومنه يمكن القول أن الولاء هو الانتماء والانتساب والإخلاص، كما انه ينطوي على الارتباط والجذب اتجاه الآخرين.

2 التعريف الاصطلاحي : تعددت التعاريف بين الدارسين بموضوع الولاء، وفيما يلي نعرض أهم التعاريف :

وقبل ذلك نتطرق إلى الولاء من المنظور الإسلامي :

فهو من مصدر ولي بمعنى الصديق و النصير، ومنه قول الرسول صلى الله عليه و سلم " مَنْ كُنْتُ مَوْلاَهُ، فَعَلِيٌّ مَوْلاَهُ، اللهُمَّ وَالِ مَنْ وَالاَهُ، وَعَادِ مَنْ عَادَاهُ " ،أي أحبب من أحبه و أنصر من نصره ، و هذا المعنى تدل عليه الآية الكريمة التالية قال تعالى (" يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَتَّخِذُوا۟ ٱلْيَهُودَ وَٱلنَّصَٰرَىٰٓ أَوْلِيَآءَ ۘ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَآءُ بَعْضٍ ۚ وَمَن يَتَوَلَّهُم مِّنكُمْ فَإِنَّهُۥ مِنْهُمْ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يَهْدِى ٱلْقَوْمَ ٱلظَّٰلِمِينَ ") (سورة المائدة الآية رقم 51) ،وقال تعالى ("يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَتَّخِذُوا عَدُوِّي وَعَدُوَّكُمْ أَوْلِيَاءَ ") (سورة الممتحنة الآية رقم 01)، وقال تعالى (" إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا۟ الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَٰكِعُونَ * وَمَن يَتَوَلَّ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا۟ فَإِنَّ حِزْبَ اللَّهِ هُمُ الْغَالِبُونَ ") (سورة المائدة الآية رقم 55-56).

نستخلص مما سبق أن الولاء عبارة عن إحساس وشعور بالمحبة وبالمسؤولية والانتماء للمنظمة، وهذا الشعور ينمو داخل الفرد حيث يشعر أنه مسؤول عنها ، ومن جهة أخرى متعلق ومرتبط بها ، فالولاء هو الإخلاص والوفاء والالتزام والشعور بالعاطفة والارتباط بشيء قوي هام في حياة الإنسان فيصبح مسؤولا عنه .

نتطرق إلى أهم التعاريف التي قدمها الباحثين :

- عرف أوريلي وكاردويل: والولاء التنظيمي بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة[1].
- وعرفه وينر: بأنه شعور داخلي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة[2].
- عرف بروس: الولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل العامل في المنظمة، والمودة والصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة، وان الولاء نتاج تفاعل ثلاث عناصر هي:

التطابق: وهو تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهداف وقيم للفرد العامل في التنظيم.

الاستغراق: والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل .

الإخلاص والوفاء: والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة وأن الأفراد الذين لديهم ولاء لمنظمتهم هم أولئك الذين يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون، وهم ينظرون لمشكلات المنظمة على أنها مشكلات شخصية[3].

- إن الولاء عند الفرد كما يرى كل من شيلدون وتشاتمان يقوم على الالتحام، وهو الذي يمثل الخضوع ولا يكون إلا بالتزام الفرد بمجموعة القيم التي تحكم سلوكه إضافة إلى التوحد والتدريب أي جعل المنظمة جزءا من ذات الفرد [4].
- ويرى مدحت أبو النصر أن مصطلح الولاء لغويا يشير إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط و النصرة، ويمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي:

هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.

شعور الفرد بمسؤوليته اتجاه شيء هام في حياته.

حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.

الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه.

---

[1] مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من مؤسسات عمومية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012 = 2013 ، ص 57.

[2] نفس المرجع السابق، ص 57.

[3] أنس هباز، اثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي دراسة حالة شركة الهندسة المدنية civenco تقرت، مذكرة الماستر في الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014= 2015 ، ص5.

[4] أوكالي صفية، الإدارة التشاركية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة للمديرية الجهوية للغاز والكهرباء المسيلة، مذكرة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017= 2018 ، ص64.

خاصية سائدة للسلوك الإنساني اتجاه شيء يهم الإنسان.

وعليه يمكن القول أن الولاء هو نوع من الشعور والإحساس ينتاب الفرد اتجاه شيء معين فيخلص له ويشعر بالانتماء نحوه و الإخلاص له[1].

- ويعرف العجمي الولاء التنظيمي بأنه: الحالة التي يكون الموظف معروفا من خلال منظمة معينة يرتبط بأهدافها ويرغب في الاستمرار بها كموظف[2].

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف اتجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة و الدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من اجل المنظمة.

من خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للولاء التنظيمي على أنه : هو شعور داخلي ينمو داخل الفرد بانتمائه إلى المنظمة وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي. من التعاريف السابقة نجد أن الولاء التنظيمي يمتاز بعدد من الخصائص هي :

1. يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها حيث يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على الإحساس بالمنظمة.
2. إن الولاء حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين والتي تجسد مدى ولائهم، إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
3. إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
4. تصعيد حالة الولاء التنظيمي وهي تتوقف على جهد كبير تبذله إدارة المنظمة.

[1] احمد سويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيلة الأغواط، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017=2018 ص 123

[2] نفس المرجع السابق ص 125.

5. الولاء وسيلة لتحقيق أهداف شخصية معينة، لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء المستمر بها طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتمين لها، والعكس صحيح.
6. الولاء امتثال لما يتوقعه الآخرون وهو حصيلة للضغط الاجتماعي الذي يمارس على أعضاء تنظيم معين خوفا من عقوبات معنوية في الغالب.
7. للولاء قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المنظمة ومصالحها هدف من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.

الفرع الثالث: أهمية الولاء التنظيمي. لكل منظمة قيم وأهداف خاصة بها، وقد تكون معارضة لقيم وأهداف العامل وهنا تتضح أهمية الولاء التنظيمي لكل من المنظمة والعاملين من خلال النقاط التالية:

1. الشعور بالولاء التنظيمي اتجاه المنظمة يؤثر تأثيرا مباشرا في الكفاءة المهنية للعامل، وينتج عنه انخفاض في معدل دوران العمالة بين المنظمات والاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية، كذلك اتجاه إدارة الموارد البشرية في التحول من الرقابة المباشرة على العاملين إلى الرقابة الذاتية نتيجة الشعور بالولاء التنظيمي .
2. قيام العاملين بالجهود الإضافية في أداء أعمالهم تفوق الواجبات المحددة والتي تساعد في فاعلية وظائف المنظمة بالإضافة إلى كونهم ممثلين العلاقات العامة الإيجابية خارج المنظمة.
3. زيادة الرغبة لدى العاملين في رفع معدل الإنتاجية والتمسك بالبقاء والعمل في المنظمة يقلل من التكاليف دوران العمالة ، والتي تعتبرها المنظمات تكاليف الإحلال ويمكن زيادة الربح السنوي بمقدار 25٪ وكذلك زيادة الأرباح طويلة الأجل لأنهم يعززون من جودة الخدمة للعميل لفترات طويلة .
4. يساهم الولاء التنظيمي لدى العاملين في تكوين صورة ذهنية إيجابية اتجاه المنظمة في بيئتها المحيطة، كأصحاب المصالح الخارجية مثل العملاء مما يقلل من تكاليف الترويج لمنتجات المنظمة كذلك يساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمنظمة، يساهم تحسين علاقات العمل الداخلية و يساهم في نمو المنظمة والوصول لرضا العميل.
5. يساهم في زيادة الأفكار الابتكارية المقدمة من طرف العاملين والقيام بالدفاع عن المنظمة ودعمها أمام الأطراف الخارجية، ليس فقط بدعم منتجات المنظمة وخدماتها لكن أيضا بسمعتها الخارجية.
6. تخفيض نفقات المنظمة وتحقيق وفرة في الاستثمارات بسبب قلة عمليات التعيين الموظفين الجدد.

7. يساهم في تمييز العامل ونجاحه بمعنى أنها تهيئ العامل ليكون جدير بالثقة وتزيد من قيمته كعامل بالمنظمة واتساع مجال اهتماماته ومنحه شخصية ثرية وتزويده بحافز قوي لأداء عمله، وإتاحة إمكانية تنظيم حياة العامل ككل لتحسين أداء المنظمة، مما يعود على المنظمة بتحقيق أهدافها المرجوة[1] .

المطلب الثاني: مؤشرات ومراحل تكوين وركائز الولاء التنظيمي .

الفرع الأول: مؤشرات الولاء التنظيمي. نوجزها فيما يلي

1. درجة توحد العاملين مع المنظمة.
2. درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
3. درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
4. درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
5. الحديث عن المنظمة بكل الحيز بواسطة العاملين.
6. الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
7. عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
8. ارتفاع معنويات العاملين.
9. التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة.
10. تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.
11. انخفاض شكاوي العملاء[2].

الفرع الثاني: مراحل الولاء التنظيمي .

1. من وجهة نظر بوكنان: يبين بوكنان عام 1974 في بحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل بأن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

- مرحلة التجربة : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله و لمدة عام واحد ، يكون العامل خاضعا خلالها إلى التدريب و الإعداد و الاختبار ، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها ، وتكييف اتجاهاته بما يتلائم مع اتجاهات المنظمة ، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه، ويرى بوكنان أن الخبرات التي تظهر خلال هذه المرحلة هي:

[1] كبار عزيزة و قيطانتي رقية، الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي ، الميلية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2019= 2020 ، ص 25 .

[2] محمد احمد سليمان و سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا الوظيفي و الولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال، ،دار زمزم الناشرون والموزعون، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2011، ص 155 .

- تحديات العمل، تضارب الولاء، وضوح الدور، ظهور الجماعة المتلاحمة، إدراك التوقعات، اتجاهات الجماعة نحو المنظمة، الشعور بالصدمة.
- مرحلة العمل والإنجاز: وهي الفترة اللاحقة للتجربة وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد إلى إثبات ذاته من خلال عمله، و للتأكيد على مفهومه للإنجاز الذي حققه، وتصنف هذه المرحلة بالأهمية الشخصية، الخوف من العجز، وضوح الولاء للتنظيم والعمل.
- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله في المنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولائه التي تكونت من المرحلتين السابقتين و يبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المنظمة التي يعمل بها. بحيث تصبح متينة الرباط شديدة الوثاق ، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل دون كلل لصالح منظمته ليعلو بها ومعها وتنصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمته، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

2. من وجهة نظر ستيرز : وفي نفس السياق نجد ستيرز عام 1977 حددها في ثلاث أطوار يمر بها الفرد في تطور ولائه التنظيمي وهي :

- الطور الأول: مرحلة الالتحاق بالمنظمة، هذه المرحلة تسمى بالاختيار أي اختيار الفرد لمنظمته واختيار المنظمة لأفرادها.
- الطور الثاني: الولاء للمنظمة وتحديد مداه، وهذه المرحلة يقرر فيها الفرد مدى عمق ارتباطه بالمنظمة، ويتحدد ذلك في ضوء مدى قبول الأفراد لأهداف المنظمة ومدى قبول الفرد لأن يكون عضو في المنظمة وأيضا درجة استعداد الفرد للعمل بشكل غير عادي من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة.
- الطور الثالث: قرار المشاركة أو الانسحاب. فدرجة مستوى الولاء لدى الفرد ترتبط بدرجة احتمال البقاء أو المغادرة للمنظمة. فالمستوى العالي من الولاء يعني احتمال أقل للانسحاب من المنظمة، أو تكرار الغياب والعكس صحيح.

3. من وجهة نظر مودي و بورتر : يعبر كل من مودي و بورت في دراستهما سنة 1982 عن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماته وتطويره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة كالتالي:

- مرحلة ما قبل العمل: وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تأهل الفرد للدخول في العمل في المنظمة تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تتحكم في قراره بقبول العمل.
- مرحلة البدء في العمل: وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه له والانخراط عضوا في التنظيم.

- مرحلة الترسيخ: وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولائه وانخراطه الاجتماعي فيها واتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

4. من وجهة نظر أورايلي : فهو يشير إلى أن هناك ثلاث مراحل للولاء التنظيمي :

- المرحلة الأولى الإذعان أو الولاء: حيث يكون ولاء الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
- المرحلة الثانية التطابق بين الفرد والمنظمة : حيث يقبل سلطة الآخرين منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.
- المرحلة الثالثة التبني: حيث يعتبر أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له وهنا يكون الولاء نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

5. من وجهة نظر ديكسون وزملاؤه : إن عملية الولاء التنظيمي وفقا للنظرية التقليدية تمر في مراحل متتالية هي:

- المرحلة الأولى: تلبي فيها المنظمة احتياجات الموظفين.
- المرحلة الثانية: بعد أن يتم تلبية حاجات الموظفين يدرك هؤلاء الموظفون البدائل المتوفرة وعلاقتها بالمنظمة، بحيث تتم المقارنة بين المزايا التي يحصلون عليها من المنظمة والتي يمكن أن يحصلوا عليها عند العمل في منظمة أخرى.
- المرحلة الثالثة: يشعر فيها الموظفون بالرضا ويكونون اتجاهات إيجابية نحو المنظمة.
- المرحلة الرابعة: وتزداد في هذه المرحلة درجة ولاء الأفراد للمنظمة[1].

الفرع الثالث: ركائز الولاء التنظيمي. يمتاز الولاء التنظيمي بمجموعة من الركائز التي يقوم عليها ونذكر منها:

1. الإحساس بالمماثلة: أي دمج الفرد نفسه في جماعة دمجا ينتج عنها ارتباط عاطفي وثيق.

2. الانغماس: أي المشاركة والمساهمة الفعالة من قبل الفرد نابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار المتعلقة بالعمل والتي يقوم بها.

3. الإخلاص: يأتي بعد الشعور بالارتباط العاطفي ويعني رغبة الفرد الأكيدة بالاستمرارية والعمل في المنظمة في كل الظروف، وتمثل مخرجات الولاء التنظيمي في نية العامل ورغبته بالبقاء في المنظمة، والحضور بحماس للعمل والأداء الوظيفي المتميز وبالتالي حصول المنظمة على قوة عمل قادرة على الاستمرار بالعمل وتنميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بالمنظمة[2].

---

[1] نوري نور الدين دودو، العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الإسلامية و الاجتماعية، المجلد رقم 13، العدد رقم 4، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر 2021 ص،ص 294-296

[2] إبراهيم بشرى و أخرون، الثقافة التنظيمية و أثرها على أداء العاملين بالتطبيق على كلية تسلا التقنية، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، بدون مجلد، العدد الخامس، السودان، 2018، ص 14

المطلب الثالث: المقومات الأساسية للولاء التنظيمي .

الفرع الأول: عناصر الولاء التنظيمي : . لقد بين لنا موندای وزملائه أن للولاء التنظيمي ثلاثة عناصر وهي على النحو التالي:

1. الاعتقاد: ويعني الإيمان القوي بتقبل أهداف المنظمة وقيمها.
2. الاستمرار: الرغبة اللامتناهية في الاستمرار في هذه المنظمة على الرغم من الإغراءات الموجودة في سوق العمل.
3. الاستقرار : من خلال الاستمرارية يؤدي به إلى الاستقرار داخل هذه المنظمة[1].

الفرع الثاني: أنواع الولاء التنظيمي . وتنقسم إلى:

1. الولاء الاستمراري: وهو يوضح أن الفرد يصبح وفي للإدارة ولا يغادرها مهما كانت الإغراءات الخارجية، والبقاء فيها لأطول مدة زمنية حتى يحال على التقاعد ، وهذا يجعله يتحصل على حوافز مادية ومعنوية تتماشى مع أهدافه وهذا ما يتضمن مبدأ الاستمرارية .
2. الولاء المعياري : يصبح الفرد يفكر بأنه مهم وفعال في هذه الإدارة وتركه لها سوف يؤدي إلى خلق مشاكل في الإدارة وحتى أنها سوف تقل فعاليتها التنظيمية، فهو ولاء يبنى على حسابه الخاص.
3. الولاء العاطفي: هو ولاء وجداني يجعل هذا الفرد محب للإدارة التي يعمل فيها ويدافع عن أهدافها وعن بقائها حتى وإن كانت على حساب حقوقه.
4. الولاء الشخصي: ويتمثل في ولاء هذا المورد البشري للثقافة التنظيمية التي أنتجتها هذه الإدارة والتي تكون ممزوجة بولاء سياسي وولاء رياضي مثلا.
5. الولاء الديني: وهو ولائه للدين الحنيف الذي ينتمي إليه، فكلما كان ولائه للخالق تعالى كلما انعكس بالإيجاب على التزامه في العمل وسعيه الكبير إلى تحقيق أهداف الإدارة، وهذا الولاء يساعد على تجسيد الولاء التنظيمي.
6. الولاء الوطني: هذا معناه ولاء الفرد للوطن الذي ينتمي إليه، ولكما زاد ولائه للوطن زادت تضحياته من أجله وزاد ولائه التنظيمي لأن أهداف الإدارة تضمن البقاء والاستقرار لهذا المجتمع ، فنقول أن الولاء الوطني والولاء التنظيمي هو تبادلي فكل واحد منهم يكمل الآخر .
7. الولاء المهني: وهو ولاء المورد البشري للمهنة التي يقوم بها، وكلما ألتزم بأخلاقيات المهنة كلما زاد ولائه لهذه المهنة والذي ينعكس بالإيجاب على الولاء التنظيمي .

[1] ترمول محمد لطفي، الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد رقم 12، العدد الأول، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2020 ، ص 224

8. الولاء التنظيمي: وهو يمثل ولاء الفرد للإدارة التي ينتمي إليها من خلال انتمائه وتمتعه بروح المسؤولية اتجاهها.

فمن خلال هذه الأنواع يمكن ربطه التجسيد وتدعيم الولاء التنظيمي في الإدارة والنتيجة هي المعادلة التالية والتي يمكن تطبيقها في الواقع[1].

الفرع الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي. تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له وعلى العموم ، تشير الدراسات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا ، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد . والتي تتلخص فيما يلي:

1. الولاء الاتجاهي: ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها.
2. الولاء السلوكي: فيقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة، نتيجة لسلوكه السابق. فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها.
3. الولاء الأدبي: ويقصد به تبنى الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه.
4. الولاء المحسوب: ويقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى و بمزايا أفضل[2].

الفرع الرابع: محددات الولاء التنظيمي. تتعدد العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي وتحدد مستواه لدى العاملين، مما يوجب على إدارة المنظمة الاهتمام بهذه العوامل والعمل على دراستها وفهمها بشكل صحيح، حتى تستطيع استخدامها لتعزيز ولاء العاملين لديها، ومن أهم هذه المحددات :

1. مشاركة العاملين في التنظيم: وأخذ رأيهم مما يشجعهم على تحمل المسؤولية، وتقوم مشاركة العاملين على الأسس الآتية:
   - المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل المشاركة ناجحة وفاعلة.
   - تنمية مهارات العامل في العمل وتحمل المسؤولية.
   - تعمل على زيادة حافزية العاملين للعمل بإعطائهم الفرصة لإطلاق الطاقات والابتكارات.
2. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: بينت الدراسات ازدياد الولاء التنظيمي للعاملين، فكلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، وذلك لفهم العامل لها بشكل صحيح، وكلما كانت الأدوار واضحة ومحددة ستتجنب المنظمة حالة الصراع التي تحدث نتيجة غموض أدوار العاملين.

[1] إيهاب عيسى المصري، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي ومهني (مفهومه، عوامله، نظرياته)، مقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية الأردن، 2010 ص 55

[2] نور دين حروش ، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الطبعة الأولى، برج الكيفان، الجزائر ، 2011 ص 155

3. عدالة القرارات وتقييم الأداء: حيث تؤثر آلية اتخاذ القرار وتقييم الأداء إذا كانت عادلة بشكل إيجابي على رضا العاملين و ولائهم للمنظمة.
4. بيئة العمل: وتضم بيئة العمل المادية لظروف العمل، مثل التهوية والإضاءة والتجهيزات المكتبية، لأنها تؤثر على نفسية العامل وانطباعه عن العمل ، وتضم كذلك العلاقات الإنسانية بين العامل وزملائه وبينه وبين رؤسائه لإشباع حاجات العامل الاجتماعية بالانتماء لجماعة معينة.
5. بناء ثقافة مؤسسية تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد، وتوفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف كافة.
6. إشباع حاجات العاملين: يسعى العامل لإشباع حاجاته من خلال عمله في المنظمة، ولذلك كلما عملت المنظمة على إشباع حاجات العاملين كلما زاد مستوى الولاء التنظيمي لديهم وحبهم للمنظمة.
7. نظام الحوافز: والذي يشجع على العمل وإشباع حاجات العاملين، مما يزيد رضاهم عن المنظمة وولائهم لها.
8. المناخ التنظيمي: ويمثل البيئة الداخلية للمنظمة، ويضم التنظيم الرسمي وطبيعة الاتصالات وأساليب الإشراف التي تؤثر على سلوك العاملين.
9. القيم والدوافع: تؤثر دوافع العامل وقيمه على ولائه للمنظمة، فعندما تتوافق قيم العامل ومعتقداتهم على قيم لمنظمة سيزداد ولاؤه للمنظمة وارتباطه بها.
10. خصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجاله أو درجة التوتر فيها على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين، فتنوع مجال الوظيفة والتحدي والاستقلالية في العمل والشعور بالأهمية والمسؤولية تعزز الولاء التنظيمي للعامل، أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة من التوتر وغموض الأدوار أو صراعها سينعكس ذلك سلبيا على الولاء التنظيمي للعاملين[1].

[1] معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 77

المبحث الثاني: أساسيات حول الولاء التنظيمي.

للولاء التنظيمي مجموعة من السياسات التي يتطلب الأمر بضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، وتحقيق التوازن مما يولد الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: مدخل للنظريات المفسرة للولاء التنظيمي.

الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية. ظهرت هذه النظريات في العالم في أواخر القرن التاسع عشر وبداية من القرن العشرين، حيث يندرج تحتها العديد من النظريات الإدارية أهمها: نظرية الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية و نظرية التكوين الإداري.

1. نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (1856-1915م): نشأت حركة الإدارة العلمية و تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية ، ولقد كانت من أكثر النظريات اهتماما بتحديد نظم العمل وأسس الطرق لأدائه، و كانت تنظر إلى الأفراد كتوابع للآلات وكانت وسيلتها الأساسية لتحديد أوقات العمل وطرقه هي دراسة الوقت والحركة باعتبارهما من وجهة نظره أهم ركيزتين في زيادة إنتاجية العامل وكان هدف تايلور من ذلك وضع أزمنة معيارية لكل جزء من أجزاء العمل المتكامل ، وقد أجرى تايلور أبحاثه في كل من شركتي " سيموندر و بيث " وقامت نظريته على أساس كمية الاختبار العلمي للعامل و دراسته الزمن و الحركة و بهدف الوصول إلى كيفية تحقيق أقصى إنتاجية بأقل قدر من الحركات في أقصر فترة زمنية، ومن المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الإدارة العلمية ما يلي:

- تقسيم العمل بين الإدارة والعامل بحيث يكون العبء الأكبر على الإدارة والمدير.
- تكوين روح التعاون بين العامل والإدارة.
- تزويد العمال بحافز مادي بدفع العامل لأداء العمل بالطريقة المحددة وبأقصى سرعة ممكنة وذلك من خلال الأجر.
- استخدام خبراء ومتخصصين للإشراف على الظروف المختلفة والمحيطة بالعامل مثل وسائل العمل وسرعة الآلات وطريقة الأداء.
- فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ فالمدير هو من يفكر ويخطط ويسير وينظم العمل ويحل مشكلات الإدارة، وما على العمال إلى التنفيذ.

يتضح من خلال النظرية العلمية لفريدريك تايلور أن مؤشرات الثقافة التنظيمية تتجسد في استخدامه الطريقة العلمية في اكتشاف أجزاء العمل وإعطائه أهمية لتقسيم العمل،كما أنه ركز على منح العمال الأجر كحافز مادي، أما بالنسبة للولاء التنظيمي فيتجلى ذلك في تحسين الظروف الفيزيقية والتحديد الدقيق للعمل من خلال دراسة الحركة والزمن وتقديم نظام حوافز لإغراء العمال وضرورة الاختيار والتدريب لرفع كفاءاتهم الإنتاجية.

من خلال ما سبق يتضح أن النظرية أهملت العديد من الجوانب في تحقيق أهداف المؤسسة ، بالرغم من المبادئ التي جائت بها حيث ركز على العمل و كيفية تنظيميه بطريقة علمية أكثر من تركيزه على العامل و كذلك العلاقات الاجتماعية أو الجوانب العاطفية ، كما أنها ركزت على البيئة الداخلية للمنظمة و أهملت البيئة الخارجية باعتبار المنظمة نسق مغلق ، كما أنها نظرت للإنسان على أنه آلة منتجة و أن اهتمام هذه النظرية بالعمال من خلال الزيادة في الأجر و لم تهتم بالثقافة التنظيمية داخل التنظيم لأنها أهملت العلاقات الإنسانية و إهمالها للفروق الفردية مهملة بذلك الجوانب النفسية و الاجتماعية.

2. نظرية التكوين الإداري لهنري فايول (1841-1925): يعتبر من أبرز رواد العملية الإدارية، كان مدير شركة المناجم في فرنسا، وتقوم أفكاره على أن كل التنظيمات الصناعية تقوم على ستة أنشطة أساسية وهي أنشطة فنية، أنشطة المحاسبة، الأنشطة التجارية، المالية، الأمن والصيانة، وأخيرا الأنشطة الإدارية.

ولقد جاءت أفكار فايول نتيجة للنقص الذي تركته الإدارة العلمية وراءها من خلال إهمالها للمستويات الإشرافية في التسلسل الرئاسي التنظيمي كما قام بتحديد الصفات الواجب توفرها في المدير على النحو التالي:

- صفات جسمانية كالقوة والحيوية.
- صفات عقلية كالقدرة على الفهم والإدراك.
- صفات ثقافية تتعلق بالمعرفة والثقافة العامة فيما يخص المنظمة.
- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة.
- صفات تتعلق بالمؤهلات والإعداد العلمي والمعرفي اللازم لحسن أداء الوظيفة.

كما وضع فايول مجموعة من المبادئ وهي 14 مبدأ أساسيا لفهم الأنشطة الإدارية والتي تتضمن التخطيط والتنظيم ولرقابة وإصدار الأمر والتنسيق وهذه المبادئ هي:

- مبدأ تقسيم العمل.
- مبدأ السلطة والمسؤولية.
- مبدأ الانضباط.
- مبدأ وحدة الأمر.
- مبدأ وحدة التوجيه.
- مبدأ إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة.
- مبدأ المكافأة.
- مبدأ المركزية.
- مبدأ التدرج في السلطة.
- مبدأ الترتيب.

- مبدأ العدالة والمساواة.
- مبدأ استقرار العامل.
- مبدأ المبادرة.
- مبدأ روح الجماعة.

من خلال هذه المبادئ التي وضعها فايول، فإن أهمية الثقافة التنظيمية تتجلى في تنمية روح الجماعة بغرض التعاون والعمل الجماعي واستقرار العامل في عمله ومكافأة العاملين نتيجة الجهود المقدمة للمنظمة مما يجعل العمال مبدع ينفي عملهم.

أما الولاء التنظيمي فتتجلى أهميته من خلال تحملك لعامل المسؤولية والامتثال لأوامر واحدة ومحددة لإحلال الانضباط داخل المؤسسة وتقديم كذلك المكافآت وتوفير الجو الملائم للعمل والذي من شأنه يؤدي إلى انضباط واستقرار وولاء العاملين.

مما سبق يتضح لنا أن على الرغم من الأفكار وتعد المبادئ التي وضعها فايول تعرضت هذه النظرية إلى مجموعة من الانتقادات لأنها اهتمت بالعاملين بصفة عامة داخل التنظيم، حيث كانت تدور هذه المبادئ في محاور محددة جعلتها عاجزة على مواكبة التطورات التي حدثت بعدها كما أنها تحتوي على التكرار والروتين اهتمت وركزت على العمليات التنظيمية الداخلية وأهملت الخارجية.

3. النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920): برزت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين ويعود الفضل إلى أفكار الألماني ماكس فيبر الذي كان أول من صنف خصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي مبرزا أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على السلوك التنظيمي.

فالبيروقراطية عند فيبر تقوم على مبدأين أساسيين هما:

- مبدأ العقلانية: أي للنظام توجيهات تهديفية وهذا التوجيه والهدف يعتبر السبب القانوني لأي نمط يمارس النظام.
- مبدأ المكافأة: أي فعالية النظام والتكلفة وتتمثل هذه الأخيرة في تحقيق النظام لأهدافه.

كما نجد أنه وضع النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي يطلق عليها لأسلوب الإداري الرشيد لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة. واعتباره للتنظيم على أنه نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيما هرميا ويمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات:

- مستوى الإدارة العليا أو السلطة المركزية، مهمته صياغة ووضع الأهداف والسياسات الهامة لتنظيم العمل.
- مستوى الإدارة التنفيذية: ومهمتها وضع الخطط التنفيذية اللازمة لتنفيذ الأهداف والسياسات والإشراف على عمليات تنفيذها وتسليم التقارير عن عملية التنفيذ للسلطة العليا.
- مستوى الإدارة الدنيا أو الإدارات الإشرافية: تقوم بعمليات التنفيذ المتنوعة تحت المستوى الأعلى منها.

ومن أهم مبادئ النظرية البيروقراطية ما يلي:

- التخصص وتقسيم العمل: وذلك من خلال توزيع العمل على العاملين كل حسب خبرته تخصصه أي الرجل المناسب في المكان المناسب.
- التسلسل الرئاسي: أي هناك هرمية في السلطة لتحديد العلاقة بين المديرين ومرؤوسهم.
- نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوبة لشيوع الموضوعية والحياة في التعامل نطاق الإشراف ضيق.
- التدريب لاكتساب العاملين مهارات جديدة في مجال عملهم.

من خلال المبادئ التي جاءت بها النظرية البيروقراطية لصاحبها ماكس فيبر تتضح لنا مؤشرات الثقافة التنظيمية من تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، ووضع إجراءات وتطبيقها من قبل العمال لنا بأنه على الموظف أن يتخلى عن العلاقات الشخصية داخل مكان العمل، وهذا ما يولد لديهم الشعور بالانتماء التنظيمي للمؤسسة ومدى تطبيقهم والتزامهم بقوانينها.

مما سبق يتضح لنا أنه بالرغم مما قدمته هذه النظرية من مبادئ تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، إلا أنها أهملت الجوانب الإنسانية والاجتماعية والفكرية للفرد العامل،أي إهمال جانب الثقافة التنظيمية من حيث الرضا الوظيفي والروح المعنوية والعلاقات غير الرسمية والتأكيد على الرسمية وقداسة القوانين، مما جعلها غاية في حد ذاتها بدلا من أن تكون وسيلة لتحقيق غايات التنظيم، كذلك اعتبرت العوامل الداخلية أساسا لنجاح التنظيم.

الفرع الثاني: النظريات النيوكلاسكية: جاءت النظريات النيوكلاسكية كرد فعل أو كنقد موجه إلى المنظور الكلاسيكي حول التنظيم ومبادئه وأسسه، التي تحدد سلوكيات الأفراد وتوجههم نحو بذل جهد لتحقيق أهدافها، حيث جاءت بأفكار جديدة عن الإدارة تختلف كليا عن الفكر الكلاسيكي، وفيما يلي سنقوم بعرض هذه النظريات كما يلي:

1. مدرسة العلاقات الإنسانية " إلتون مايو ": جاءت نظرية العلاقات الإنسانية بنظرتها المختلفة على الفرد العامل عكس ما جاءت به النظريات الكلاسيكية والتي اعتبرت العامل آلة اقتصادية لتحقيق الأهداف والأرباح على حساب حاجاتها لخاصة ومن أشهر روادها: إلتون مايو وديكسون وغيرهم من الرواد الذين قاموا بمجموعة من التجارب في مصانع هاوثون والتي اهتمت بالجوانب الإنسانية للعاملين وكانت النتائج المتحصل عليها هي:

- ارتفاع في الإنتاجية عندما أجرى تغيير في الظروف المادية للعمل.
- اتضح للباحثين أن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تؤثر على علاقات العمل والتي تزيد من انتماء وأداء العمال وبالتالي ارتفاع الإنتاج واستقرار العمال داخل المؤسسة.
- ظهرت علاقات جديدة داخل المصنع أنشأها العمال فيما بينهم و تمثل علاقات غير رسمية تتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الإنتاجية ، وهذا ما يؤدي بالمنظمة إلى اعتبار العامل كائن

اجتماعي له حاجاته ورغباته و ميوله و اتجاهاته و مشاعره المؤثرة في جل أدائه الإنتاجي ، و من هنا نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية و اهتمت بالسلوك الإنساني و أثره في الإنتاج و الإنتاجية ، حيث أكدت تجارب مايو في مصانع هوتون على ضرورة الاهتمام بدراسة الفرد و الجماعات داخل التنظيم أي التنظيم الغير رسمي و العلاقات التي يولدها تفاعل الأفراد .

- أكدت مدرسة العلاقات على أهمية التنظيم غير الرسمي وعبرت عنه بالاتصالات غير الرسمية وأنماط السلوك الجماعي التي لا تحددها القواعد والسياسات الرسمية وإنما تتأثر بطريقة تلقائية نتيجة تفاعل الأفراد فيما بينهم وهذا ما يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية لديهم والرضا عن العمل الذين يقومون به هذا الدور يجعلهم مستقرين في عملهم ويدفعهم إلى الشعور بضرورة الالتزام التنظيمي من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارها وتطورها.

ومن هنا يتضح دور العلاقات غير الرسمية في تماسك الجماعة في حركة تفاعل الأفراد، حيث تظهر حالات الجماعة غير المتماسكة من خلال مؤشرات انخفاض الإنتاجية أو الإنتاج، الغياب، التمارض والتي ترتبط بضعف التماسك وتأثيرها على الإنتاجية، وفي تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما يؤدي بالعامل إلى دورات العمل والتي تؤثر على انتماء العامل والتزامه وولائه للمنظمة.

وقد ركز إلتون مايو على ثلاث مسلمات والتي تتمثل في:

- لا تعد الحوافز الاقتصادية العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد، إذ اتضح تقيد العامل بحدود إنتاجية معينة تمثل أقل من مستوى الطاقة التي يستطيع تحقيقها على الرغم من حصوله على الأجر وهذا ما يؤكد أن العوامل المادية ليست أساس العملية الإنتاجية.
- لا يواجه الفرد العامل المواقف كأفراد وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية أي لا تحكمها قوانين أي أنه لطبيعة التفاعل الاجتماعي دورا مؤثرا في سلوك الأفراد داخل المنظمة هذه الأخيرة وحدة اجتماعية هادفة تؤدي إلى زيادة الإنتاج والإنتاجية الرسمية.
- بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد أخذت في اعتبار جميع الأبعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.

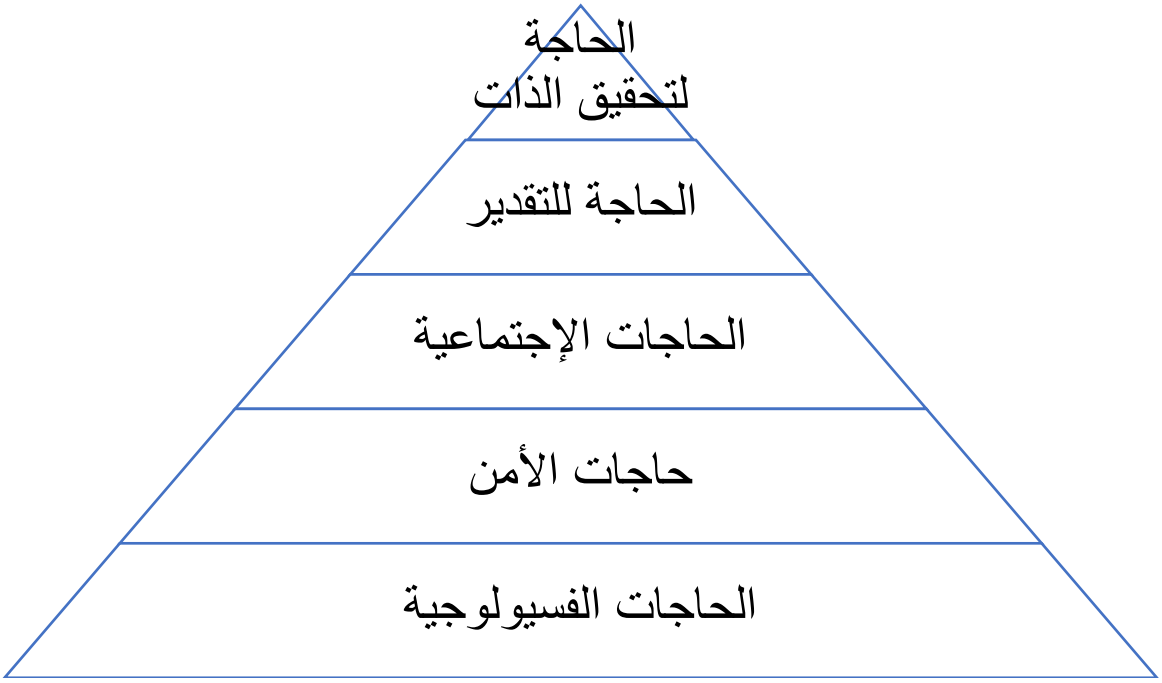
بالرغم مما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية من جوانب لم تهتم بها النظريات الكلاسيكية وأهملتها، إلا أنها ركزت على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والإفساد، كما ركزت على التحفيز المعنوي في تفسير السلوك الإنساني للعامل داخل المنظمة متناسيا بذلك التحفيز المادي، كذلك اعتبار التنظيم نظاما مغلقا.

2. نظرية الحاجات " ماسلو": يتأثر السلوك الإنساني بالحاجات ويسعى الفرد لإشباعها، فهي محور أساسي لتوجيه سلوكه الذاتي وتتفاوت الحاجات في درجة تأثيرها في السلوك الذاتي للفرد من خلال أهميتها النسبية، وقد قدم أبراهام ماسلو نظرية هرم أو السلم الهرمي للحاجات الإنسانية المتزايدة في مجموعات تبعا لأهميتها النسبية والتي تصنف كما يلي:

- الحاجات الفسيولوجية: وتتضمن الحاجات الجسمانية والأساسية للحياة وحفظ النوع مثل: الحاجة للطعام والماء والهواء والجنس والنوم وتأتي في أسفل السلم الهرمي وتشكل قاعدته الأساسية باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري.
- حاجات الآمان والطمأنينة: تعبر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر ولا تتضمن هذه المخاطر المادية للفرد بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن النفسي والمعنوي واستقراره وضمان مستقبله وبالتالي يستطيع العامل أن يقدم أفضل ما لديه للمؤسسة، ويرغب في البقاء فيها.
- الحاجات الاجتماعية: وتتضمن الشعور بالمودة والألفة والمحبة مع الآخرين، وتبادل المشاعر الاجتماعية والإنسانية معهم وتكوين الأصدقاء والزملاء، والتعبير عن التوافق وعن التفاعل مع الجماعة، هذا ما يزيد من الروح المعنوية للعمل وزيادة الدافعية نحو العمل والرضا عن العمل، وبالتالي يرغب الفرد في الاستمرار والعمل داخل المنظمة.
- الحاجات للتقدير: وتتضمن حاجات الفرد للشعور بأنهم وضع اعتزاز واحترام تقدير للآخرين واعترافهم له بمكانة اجتماعية معينة، وتنبع عن هذه الجماعة عادة من خلال شعوره ذاتيا بضرورة الحصول على الاحترام.
- الحاجة إلى تحقيق الذات: تعبر هذه الحاجات عن رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل من خلال مواهبه و قدراته وأماناته، و يشير إلى مدى استعداده للتعبير عن ذلك و تشكل هذه الحاجات فينظر ماسلو أعلى السلم الهرمي للحاجات.

والشكل التالي يوضح هرم الحاجات عند ماسلو.

الشكل رقم (1.1) : نظريات الحاجة لماسلو.



المصدر : مقدود وهيبة، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة في الشركة الوطنية للهندسة الميدانية و البناء، مذكرة ماجيستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007-2008 ص 23.

إن المغزى من ترتيب الحاجات بالشكل الهرمي هو أن أهمية هذه الحاجات تندرج هي الأخرى، فالحاجات الفيزيولوجية هي أدنى السلم ولكنها بالغة الأهمية إذ منعت، و لا يمكن للإنسان أن يهتم بالحاجات الأعلى دون إشباع الحاجات الأدنى.

- إن مضامين هذه النظرية للإدارة عديدة حيث ترشد الإدارة إلى كيفية إثارة الدافعية لدى العاملين دون أن تعتبر وجود هذه الحاجات خطرا عليها، وتطبيقها يزيل مخاوف الإدارة من عداء الجماعات لأهداف التنظيم وتريحها من عناء الرقابة الطويلة و التي يقصد بها مقاومة الجماعة غير الرسمية.
- إن حرمان الإنسان من الحاجات المختلفة وخاصة تلك التي في قمة الهرم تؤدي إلى سلبية الفرد، وعدم رغبته في التعاون مع الإدارة وأحيانا يؤدي إلى سلوك عدواني و لا تعتبر هذه الظواهر عندئذ أمراض في الإنسان بل أمراضا في التنظيم الذي يحرمه حاجاته أو لا يعطيه الفرصة لتحقيقها.

إن ماسلو و بالرغم مما حققته نظريته في فهم السلوك الإنساني داخل التنظيم إلا أنه قد أخطأ، حيث رتب هذه الحاجات حيث رغبة الإنسان في إشباعها تختلف من شخص لأخر، فهناك من يسعى إلى تحقيق الذات قبل إشباع الحاجات الاجتماعية و الحاجة إلى التقدير، و هناك من يرى العكس و بالتالي فكل فرد عامل له حاجاته التي يسعى إلى تحقيقها.

3- نظرية العاملين ل هرزبرج (1959): إن إنجاز العمل والاعتراف بقيمته وكذا التقدير من الزملاء والرؤساء، إلى جانب الترقي الوظيفي، هي مبعث لمشاعر السعادة والرضا عن العمل. تلك هي النتائج التي خلص إليها عالم النفس هرزبرج في دراسته لدوافع العاملين ورضاهم ومراجعة اتجاهاتهم في الولايات المتحدة الأمريكية مفادها أن للإنسان مجموعتين من الحاجات أطلق على الأولى منها اسم العوامل الصحية الوقائية وهي تتشابه مع حاجات المستويات السفلى لهرمية ماسلو، أما المجموعة الثانية فأطلق عليها اسم العوامل الدافعة وتتشابه هذه العوامل مع حاجات المستويات العليا في هرمية ماسلو.[1]

4- نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس و مكريكور:" X "و"Y " تستند هذه النظرية إلى افتراض يقوم على أن تصرف أو عمل إداري يرتكز في إطاره العام على فلسفة إدارية معينة تؤثر في سلوك ذلك المستوى ، ويرى أن ذلك السلوك الذي يصدر عن المدراء سواء حصل وإدراك منهم، أم بدون ذلك إنما يعتمد على المبادئ والتي يتأثر بها الأفراد العاملين، من هنا يظهر بأن السلوك التنظيمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الأسلوب القيادي الذي يتبعه المدير في أحد المستويات والذي من شأنه أن يؤثر على أداء العمال وانتمائهم للمنظمة والذي يحدد بمدى إنتاجية المنظمة وتطورها .

وقد تناول ماكريكور كلا من الدراسات التقليدية والإنسانية بالبحث وذلك من خلال تعرضه للجوانب الافتراضية للفكر الكلاسيكي في نظرية (x) والتصورات الفكرية العلاقات الإنسانية والتي يؤمن بها هو ويمكن إيجاز خصائص كل من النظريتين على الوجه الآتي:

[1] مقدود وهيبة، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة في الشركة الوطنية للهندسة الميدانية و البناء، مذكرة ماجيستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007-2008 ص 23.

جدول رقم (1–1) نظرية x,y.

نظرية x	نظرية y
إن الأفراد العاملين يكرهون العمل ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان	إن الأفراد العاملين يحبون العمل كحبهم للراحة والاستجمام
يكره العامل المسؤولية لذا يجب أن يوجه من رئيسه بشكل دائم	تحت الظروف المناسبة يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية بل يسعى إليها
العامل خمول وكسول وغير طموح	العامل طموح بطبيعته
العامل يفتقد المبادرة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة	العامل قادر على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر إذا أعطي فرصة لذاك
أغلب العمال يحبون أن يجبروا على العمل ويجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب فلو ترك العامل لوحده فلن يعمل	العقاب ليس الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على ما سبق.

نستنتج أن هذه النظرية جاءت للتعبير عن فئتين مختلفتين تؤديان إلى نمطين مختلفين من التسيير ، حيث ينظر إلى الفئة الأولى أنها تشاؤمية، والفئة الثانية ينظر إليها نظرة تفاؤلية، كما أقر أن هذه الأخيرة هي الأكثر ملائمة للطبيعة الإنسانية، كما أنها تركز على الدوافع الأكثر عمقا كما تسمح بين الدمج بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم التي لا يمكن أن تحقق إحداهما دون الأخرى، ويرى أن التفاعل الرئيسي يكمن في رفع ثقة الرؤساء بالمرؤوسين والاهتمام بروحهم المعنوية، وكذلك توجيه وتنظيم الجهد الإنساني من خلال توضيح متطلبات العامل والوظيفة، ومع توفر مثل هذه الشروط سيؤدي هذا إلى أدائهم لأعمالهم مما يزيد من استقرارهم والتزامهم بالعمل .

الفرع الثالث: النظريات الحديثة. جاءت كرد فعل على الأفكار الكلاسيكية والإنسانية أو ما يمكن القول أنه ظهرت كمحاولة لتجنب الانتقادات التي وجهت لها، وكان محور اهتمامها هو العنصر الإنساني في محيط العمل، وذلك من خلال التركيز على أفضل السبل لزيادة كفاءاته داخل العمل ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

1. نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دروكر 1909: تعود فكرة الإدارة بالأهداف إلى جهود العالم الإداري لبيتر دروكر في أول الخمسينيات من القرن الماضي، حيث تقوم هذه النظرية على فكرة التحديد المشترك للأهداف من قبل الرؤساء والمرؤوسين، وتقوم أيضا على منطق استشارة واشتراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف وإنما أيضا في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحضى أقسامهم، كما أنها تهتم أيضا بالدرجة الأولى بنتائج الأعمال ومدى تطابقها مع الأهداف المحددة مسبقا، بمعنى أن هذه النظرية تؤكد وتركز على تحديد الأهداف

بدقة وشمولية وموضوعية وأن هذه الأهداف قابلة للتحقيق وذلك من أجل تقييم النتائج المحققة على سبب الانحرافات إن وجدت.

ومن خلال ما سبق نقول أن نظرية الإدارة بالأهداف تؤدي إلى تحقيق مجموعة من الفوائد انطبقت بعقلانية ومنها:

- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتحسين مشاركتهم والاستفادة من إبداعاتهم وابتكاراتهم.
- تحفيز المرؤوسين عن طريق الاستفادة من خبرات الرئيس وبالرجوع إليه لمشاورته.
- التعرف على المشكلات العلمية القائمة والمحتملة وبالتالي التنبه إلى مؤشرات التغير والتعامل معها بإيجابية.
- مراقبة أعمالهم ولا أدائهم وذلك عن طريق تقييم أداء المرؤوسين بعدم تكرار الأخطاء مسبقا.
- هذا الأسلوب يعطي للتنظيم القدرة على مواجهة التحدي وذلك من خلال التعاون بين المرؤوسين والرؤساء

من خلال ما تم عرضه في هذه النظرية تتضح لنا المؤشرات الثقافة التنظيمية في منح العمال المشاركة في اتخاذ القرارات ورفع الروح المعنوية من خلال التحفيزات المقدمة والاستفادة من ابتكارات والإبداعات التي يقدمونها وهذا كله من شأنه أن يزيد من ولائهم للمؤسسة وشعورهم بالانتماء إليها نتيجة التمسك بالقوانين مما يساعد على تحقيق الأهداف.

بالرغم من الإضافات التي قدمتها نظرية الإدارة بالأهداف لروكر يجب الأخذ بعين الاعتبار أساسية عند تبني هذا الأسلوب و خاصة في مرحلة التطبيق إذ أشارت نتائج الدراسات التي أجريت بأنه يجب تهيئته المديرين نفسيا وعلميا قبل الشروع بتنفيذ هذا الأسلوب، حيث يهدف هذا الأخير إلى الكشف عن أهداف وخطط المنظمة، وعلى الرغم من الانتقادات الموجهة لها إلا أن الدراسات التي أجريت عليها كانت ذات نتائج إيجابية من خلال تحسين طرق الانفصال و الفهم بين الرؤساء و المرؤوسين.

2. نظرية Z وليام أوشي: في أعقاب الحرب العالمية الثانية، قدمت المنظمات اليابانية فلسفة جديدة في الإدارة تستند إلى الاهتمام بالعنصر البشري ، تشجيع العمل الجماعي ، تستمد مقوماتها الفلسفية الفكرية من التجربة اليابانية ومن الطبيعة و دور البناء الاجتماعي والتربوي للمجتمع الياباني المبني على قيم الشرف و الانتماء إلى جانب الثقة و العدالة و السعي لتحقيق المصلحة العامة مما دفع بالمنظمات اليابانية للاهتمام بهذه الخصائص و غرسها في نفوس العاملين لتعزيز الولاء للمنظمة .

و في أواخر 80 من القرن الماضي قدم وليام أوشي نظرية z ، التي تعتبر مزيجا من التجربة الأمريكية و اليابانية، بعد أن أثبتت التجارب العلمية عدم فعالية تطبيق النظرية اليابانية في الأعمال خارج اليابان ، و ذلك لاختلاف البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات الخاصة بالنسبة للعنصر البشري الذي يعمل فيها و يتعامل معها ، الأمر الذي أدى صياغة نظريته التي تحاول بقدر الإمكان الاستفادة من إيجابيات النظرية اليابانية و الاحتفاظ بإيجابيات النظريات الأخرى المطبقة في الغرب .

و تستند هذه النظرية على جملة من الافتراضات أهمها :

- التوظيف على مدى الحياة لتعزيز روح الانتماء لدى الفرد .
- التعليم و الترقية البطيئة.
- عدم التخصص في المسار الوظيفي من خلال مرونة العمل .
- الاهتمام الشامل بالعاملين و أسرهم .
- الرقابة الذاتية .

من خلال الافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية و المتدرجة تحت القيم و العادات التي تعتبر مقدسة لدى الفرد الياباني وجزء من تكوينه الذاتي ، إضافة إلى الاحترام و الانضباط و المشاركة في اتخاذ القرارات و هذا ينعكس إيجابا على العمل الإداري ، ما نتج عنه ولاء و التزام الفرد الياباني في المنظمة و السعي إلى تحقيق أهدافها .

من خلال ما سبق يتضح لنا أنه على الرغم مما جاءت به النظرية Z من افتراضات و مبادئ إلا أن تطبيق هذه النظرية في الإدارة أثبتت عدم فعاليتها من قبل منظمات الأعمال خارج اليابان ، لاختلاف البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات و خاصة بالنسبة للعنصر البشري الذي يعمل بها مع هذا لا يمكن إنكار النجاح الكبير الذي حققته النظرية في المنظمات اليابانية .

3. النظرية الموقفية لبرونز و ستولكر :لقد اهتم كل من هما منذ 1961، بدراسة أثر المحيط على سير العمل في شركة بريطانية و قدتم طرح نتائج الدراسة التي قام بها عن كتاب بعنوان " التسيير و التجديد " و قد بينت نتائج الدراسة أن بنية المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية بتقلب و تعدد البنية و المحيط بشكل خاص، وهذا التقلب الذي يقاس بمعدل التغير التكنولوجي و السوق، و قد اقترح كل منها التمييز بين نوعين من أشكال التنظيم هما بنية المنظمات الميكانيكية و المنظمات العضوية .

البني العضوية: هي التنظيمات القادرة على التعامل مع البيئات الديناميكية الحيوية التي تستطيع التفاعل الظروف و تتميز بالمرونة و نمط الاتصالات الأفقية، كما أن تأثير الخبرة و المعرفة في هذه البيئة يكون أكثر أهمية في المركز الوظيفي، كما أن عملية اتخاذ القرار تتم بشكل لا مركزي و الحصول على الامتيازات مرتبطة أساسا بالمساهمة الفردية .

البنية الميكانيكية: تتميز هذه البني بقواعد واضحة و محددة كالمركزية في التسيير و اتخاذ القرارات بإنجاز و تنفيذ مهمات روتينية تعتمد بشكل مكث فعلى برمجة السلوك داخل المنظمة و بها قدرات محدودة الاستجابة و الرد على الوضعيات غير المألوفة بالنسبة لها ، و يتميز العمل فيها بكونه عقلانيا و رشيد ، متخصص و نمطي ، أما حل النزاعات فيها في تمعن طريق السلم الإداري .

من هنا تتضح بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات وتقديم امتيازات وروح الجماعة وتشجيع الإبداع والابتكار وذلك من خلال شكل التنظيم العضوي ومن خلال القوانين وإصدار التوجيهات والأوامر وذلك فيما يخص شكل التنظيم الميكانيكي.

مما سبق يمكن القول أن أعمال برونز وستولكر حول بنية المنظمات أنهما لا يعتبران بأن أحد هذين النمطين من التنظيم المتميز أفضل من الثاني، أي أن البنى الميكانيكية مناسبة أكثر للبيئة المستقرة بينما البنى العضوية ملائمة أكثر للبيئة غير المستقرة، كما يلاحظ أن معظم المنظمات ليست ميكانيكية كليا و لا عضوية كليا، وإنما تحاول أن تتموضع بحيث تميل إلى هذا الاتجاه أو ذاك، و أن المشكلات الخاصة بسير العمل و المنافسة تظهر عندما تبنى هذه المنظمة أو تلك بنية تتلائم و المحيط الذي يتواجد فيه[1] .

المطلب الثاني: نماذج ومقاييس الولاء التنظيمي.

تعددت الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابه أو أنواعه أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطيع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذلك اخترنا أن نستعرض مجموعة من نماذج المقدرة لهذه الظاهرة على النحو الآتي:

الفرع الأول: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

1. نموذج ستيرز: لقد حاول ستيرز من خلال نموذجه إعطاء نظرة شاملة عن الولاء التنظيمي من حيث المحددات والنتائج وقد تبنى في تعريفة للولاء التنظيمي المدخل التبادلي بمعنى أن الفرد يبقى في المنظمة إذا كانت عوائده التي يحصل عليها من تلك المنظمة مرضية بالنسبة له وقد بنى ستيرز نموذجه انطلاقا من دراسته التي قام بها على نوعين من العينات تنتمي لمؤسسات مختلفة.

العينة الأولى: تحوي عمال تنفيذيين وتقنيين

العينة الثانية : تشمل إداريين وتقنيين متخصصين وسنوضح خصائص العينات التي اعتمدها في الجدول التالي :

الجدول رقم (1.2) نموذج ستيرز.

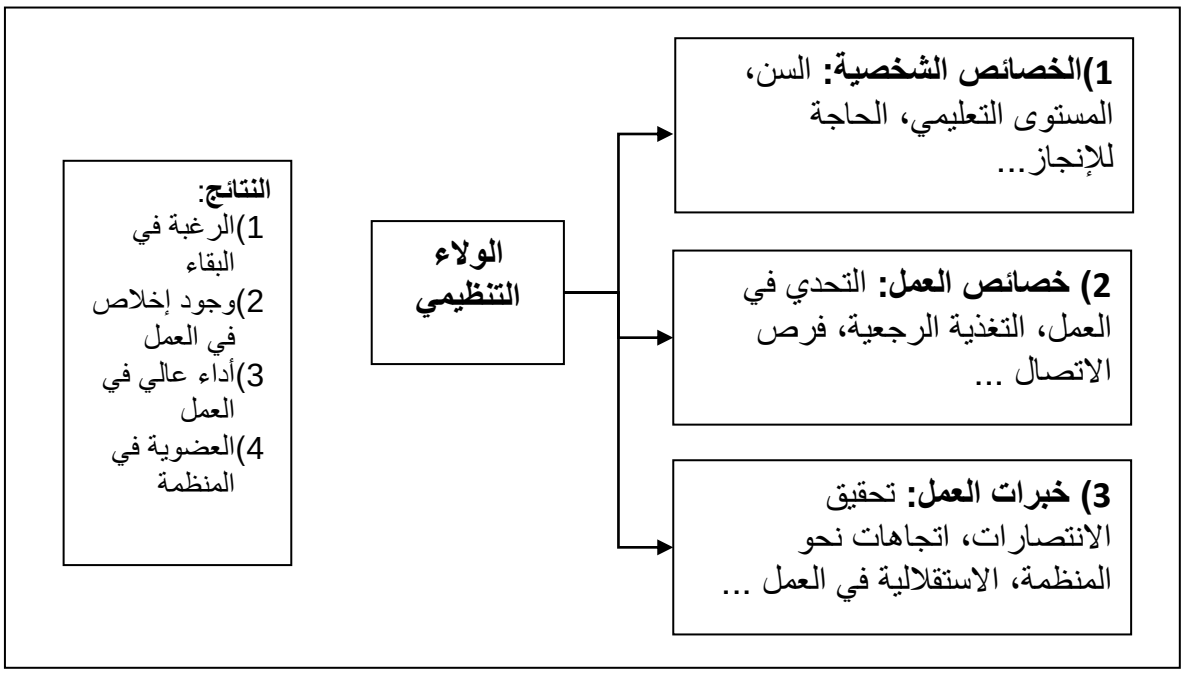
البيان	متوسط السن	متوسط الاقدمية	المستوى الدراسي
العينة الأولى	35 سنة	8 سنوات	لا يتعدى الثانوي
العينة الثانية	38 سنة	10 سنوات	من البكالوريا إلى الدكتوراه

المصدر : مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من مؤسسات عمومية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012 2013 ، ص 66.

ومن خلال نتائج الدراسة هذه قام ببناء نموذج للولاء التنظيمي الذي سنوضحه من خلال الشكل التالي:

[1] نفس المرجع السابق، ص 65 .

الشكل رقم (1.2) نموذج ستيرز.



المصدر: نفس المرجع السابق ص66.

من الشكل نلاحظ أن ستيرز ميز بين ثلاث مجموعات رئيسية تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي هي:

- الخصائص الشخصية: والتي تقوم على السن، المستوى التعليمي، الاقدمية الحاجة للإنجاز التي هي دافع شخصي للفرد.
- الخصائص العمل: والتي يقوم على طبيعة المهام، وضوح فرص التقدم و التغذية الرجعية بمعنى إمكانية التعلم واكتساب خبرات جديدة بفعل التغذية العكسية وقد تم الاستعانة بالاستقصاء الذي طوره كل من هاشمان و لاولر عام 1971 لقياس هذه المتغيرات.
- خبرات العمل: وهي مجموعة ما يكون لدى الفرد عبر مدة خدمته في المنظمة من شعور بالأهمية للانضمام لجماعات العمل، هل هناك استقلالية أم لا، وقد يتم قياس هذه المتغيرات بالاستبانة التي طورها بوشمان.

– وقد توصل ستيرز في نتائجه إلى وجود علاقة ايجابية بين مجموع هذه المتغيرات في ثلاثة مجموعات وبين مستوى الولاء التنظيمي وقد استغل ستيرز الاستبيان المطور من طرف بورتر وكول عام 1974. وقد بين ستيرز من خلال نموذجه هذا أهمية كسب ولاء العمال من خلال تطرقه لمختلف النتائج الإيجابية التي تعود على المنظمة جراء كسبها لولاء عمالها والمتمثلة في:

– التخفيض من معدلات الغياب ودوران العمل.

– ازدياد الرغبة في البقاء في خدمة المنظمة.

– الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة وجعلها جزء من الأهداف الشخصية.

– زيادة معدلات الأداء[1].

2. نموذج أنجل وبير: يفسر هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن الولاء التنظيمي، وقد ارتأينا أن مورد النموذج كونه قسم الأمور بطريقة مختلفة، فقد قدم وجهتي نظر الأولى تقول أن الفرد هو أساس الولاء التنظيمي والثانية تقول أن المنظمة هي الأساس في الولاء التنظيمي، وسنبين وجهة نظرهما كما يلي:

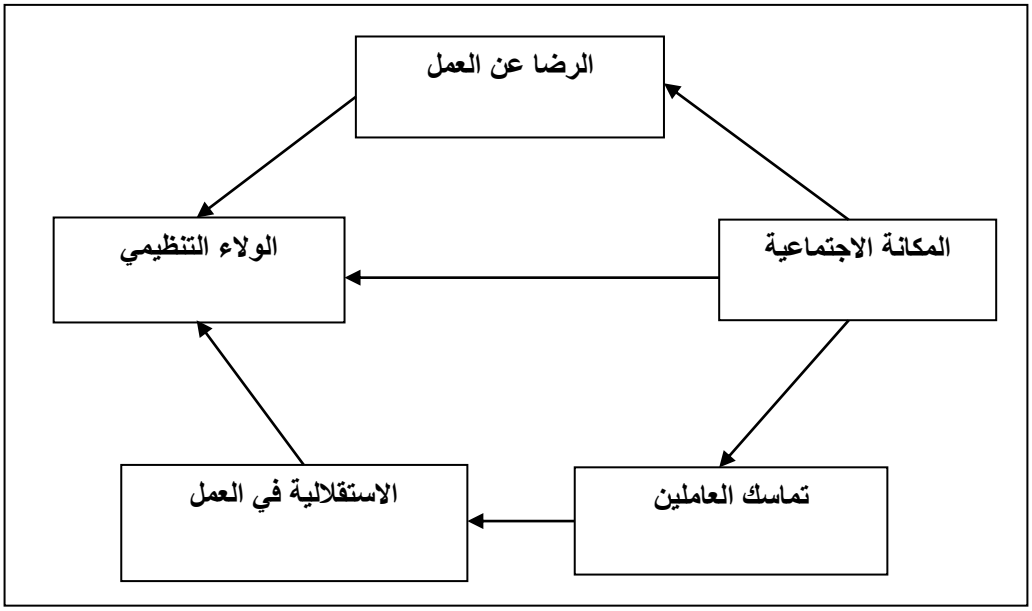
- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر السلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وطوعيا، وتبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد بالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد، لهذا فإن هذا النموذج ركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم، بمعنى هذا النموذج أخذ بالمجموعة الأولى فقط من المتغيرات التي اقترحها ستيرز.
- نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن التعليمات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينهم وبين الفرد العمل فيها، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالفقد النفسي الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين الفرد والمنظمة، لكنها لا بد أن يؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساس الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولائه للمنظمة التي يعمل بها، حيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها تلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها و يعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هنا كنوع من الولاء بينه وبين منظمته.
- إذن هذا النموذج لا يفسر بدقة المتغيرات التي تؤثر على الولاء وإنما قدم مدخلين لصناعة الولاء التنظيمي الأول يعتمد على الفرد أي يعتمد على تنظيم بمعنى أن المنظمة تكسب ولاء عمالها إن أرادت ذلك.[2]

[1] محمد عبد الغني حسن هلال، الولاء والانتماء الحرية والهوية والمواطنة، مركز تطوير الأداء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، مصر 2012 ص 53

[2] نفس المرجع السابق، ص 54.

3. نموذج مارش وماناري: يوضح هذا النموذج عدة عوامل تتمثل بالمكانة الاجتماعية، والرضا عن العمل وتماس كجماعة العمل، والاستقلالية في العمل باعتبارها عوامل تساهم في تكوين وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، كما يوضح الشكل التالي العلاقة بين هذه العوامل والولاء التنظيمي.

شكل رقم (1.3) نموذج مارش وماناري.



المصدر: فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية دكتور صالح زرداني عين البيضة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015-2016، ص35.

من الشكل السابق نوضح :

– الرضا عن العمل: يشير إلى مدى رضا الفرد عن وظيفته أو عمله حيث يعكس مستوى الرضا العام للعاملين رغبتهم في قوة وتماسك العلاقات بين العاملين في المنظمة، عندما يكون هناك تماسك جيد بين العاملين ويتعاونون بشكل أفضل ويتشاركون المعرفة والمهارات والموارد بشكل فعال، كما يمكن ان يؤدي تماسك العاملين إلى زيادة الإنتاجية وتعزيز روح الفريق وتحقيق الأهداف المشتركة.

– الاستقلالية في العمل تشير إلى قدرة الفرد على اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام بدون الحاجة الى التدخل المستمر في الآخرين عندما يتمتع العاملون بدرجة معتبرة من الاستقلالية في العمل، فإنهم قادرون على تحمل المسؤولية الشخصية واتخاذ القرارات المناسبة.

كما أن هناك دراسات أخرى لمارش وماناري تعد من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي والعمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين والعمل على تحسين المناخ التنظيمي وتطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:

- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إتباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن مما يولد شعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي ولقد رتب ماسلو الحاجات كالتالي: الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات.
- وضوح الأهداف: كلما كانت الأهداف واضحة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء والمنظمة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء التنظيم.
- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين: المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق أهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.
- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم فتمتع بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع روح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالانتماء.
- تطيق أنظمة مناسبة من الحوافز: يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة فتوفرها يؤدي إلى زيادة الرضا ومن ثم زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.
- العمل على بناء ثقافة تنظيمية: وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل وإعطائهم دورا كبيرا بالمشاركة في اتخاذ القرارات ومن ثم يترتب زيادة قوة تماسك المنظمة.
- نمط القيادة: الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط التي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف[1].

4. نموذج ستاو وسلانيك: ويعتمد هذا النموذج على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء وهما:

- الولاء الموقفي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود حيث محتويات الصندوق تتضمن بعض من العوامل التنظيمية والشخصية مثل: السمات

[1] بوعمامة بن زيادي، القيم التنظيمية وتأثيرها في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بالقرض الشعبي الجزائري فرع غرداية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، الجزائر، 2018-2019 ص 42.

الشخصية وخصائص الدور الوظيفي و الخصائص تحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي و الحضوري والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم

- الولاء السلوكي: يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة، على تطور علاقة الفرد بمنظمته حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافئات[1].

5. نموذج ستيفنز وزملائه: ينقسم هذا النموذج إلى اتجاهين نظريين هما:

- الاتجاه التبادلي: يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنتفع من خلال عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وبموجب هذه الطرفية فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما تحصل عليه من حوافز، وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بنفس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له وإمكانية بقائه في المنظمة. فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى فإنه ينفي ترك المنظمة التي يعمل بها فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.
- الاتجاه النفسي: وهذا الاتجاه أورده أيضا ستيفنز وتبناه بورتر و سميث حيث وصفو الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها فهذا الاتجاه يصور الولاء التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها. وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة التزامه ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوع من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة وعليه فإن العاملين الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل بها[2].

الفرع الثاني: مقاييس الولاء التنظيمي

بما أن الولاء التنظيمي هو بمثابة شعور فيصعب قياسه وقياس ما تتكبده المنظمة من تكاليف منهجية أخرى ، فإن المنظمة تقوم بهذا القياس لمعرفة مدى نجاحها أو فشلها في التعامل مع مواردها البشرية، وبالتالي مساعدتها في التعرف على المشكلات التي تواجه العاملين والعمل على إيجاد الحلول لها وتعود عملية قياس الولاء التنظيمي

[1] فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دكتور صالح زرداني عين البيضة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015-2016 ص 30.

[2] الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدني، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى القاهرة، مصر، 2002 ص 74.

بالمنفعة المشتركة على العاملين، والمنظمة وذلك بشعور العامل بأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة به وتعد فرصة للتعبير عن الآراء والمقترحات ونقلها للإدارة وتفيد المنظمة في إحداث تغيرات في ظروف العمل ولإدارة وهنا نجد العديد من الأساليب للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة وتصنف إلى نوعين رئيسيين هما :

1. مقاييس موضوعية: وهي طرق بسيطة وسهلة وشائعة الاستخدام تقوم على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن الولاء التنظيمي، مثل رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة، معدلات الغياب عن العمل، مستويات أداء العاملين، معدل دوران العمل، فكرة الحوادث وتعطل الآلات، وتلف وفقدان المواد. وتعتبر هذه المقاييس السلوكية في الإشارة لوجود مشكلات في الولاء التنظيمي لكنها لا تعطي بيانات عن أسباب انخفاض الولاء أو حتى حلول لهذه المشكلات.
2. مقاييس ذاتية: وتكون عن طريق تصميم استبيان أو قائمة من الأسئلة توجه للعاملين لقياس درجة الولاء التنظيمي لديهم وتعد من الطرق المباشرة للقياس ويمكن تطبيق أسلوب الاستبيان بطريقتين هما:

الأولى: يقوم على طرح أسئلة مباشرة لتحديد مستوى الولاء للعمل والمنظمة وتمتاز بسهولتها

الثانية: تقوم على طرح مجموعة أسئلة تتعلق بالعمل وبيئة المنظمة والعلاقات الاجتماعية يتم تحليلها لتحديد مستوى الولاء التنظيمي للعاملين[1].

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي: بعد تحليل بعض الدراسات وجد أن الولاء التنظيمي ظاهرة معقدة تتأثر بعوامل كثيرة ومتداخلة ومتنوعة من أهمها:

الفرع الأول: عوامل شخصية. حيث ثقافة الفرد وقدرته على تحمل المسئولية ومستوى التعليم ، وكذلك ارتباطه النفسي بالعمل وبالمنظمة والعمر ومدة العمل في المنظمة . وقد أكدت الدراسات العلمية أن هناك أثرا إيجابيا للعمر والثبات في مستوى الولاء في المنظمة. فكلما تقدم الفرد في العمر وثبت فترة أطول في المؤسسة نفسها ، تضاءلت رغبته في تغيير عمله.

الفرع الثاني: عوامل تنظيمية. حيث البيئة التنظيمية وطبيعة العمل نفسه وسياسات المنظمة وكذلك نمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي ومن أهم تلك العوامل التنظيمية ما يلي:

1. الأجور أو المردودات المالية: فالمنظمات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عالي من الولاء.
2. نمط الإشراف: المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم و معاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية.

[1] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة للنشر والتوزيع، لا توجد طبعة ، لبنان، 2002 ص 48.

3. المشاركة في اتخاذ القرار: المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار يتميز أفرادها بمستوى عالي من الولاء التنظيمي.
4. عوامل غير تنظيمية: مثل مدى توافر فرصة عمل بديلة للفرد إذا ما ترك المنظمة.
5. عوامل متصلة بالبيئة الخارجية: مثل ظروف سوق العمل، فرص الاختيار، اتجاهات الأفراد.
6. عوامل متصلة ببيئة العمل الداخلية: مثل السياسات التنظيمية، الأهداف التنظيمية.
7. خصائص الوظيفة: حيث مدى تنوع مجالها والاستقلالية والتحدي والشعور بالأهمية والقيمة[1].

[1] نفس المرجع السابق ص 49.

المبحث الثالث: الولاء التنظيمي وسياساته.

نظرا للخصائص والأبعاد التي تميز الولاء التنظيمي وأهميته أتجه العديد من الباحثين لتفسيره ضمن نماذج محددة ومعرفة مجموعة من العوامل الداعمة له قصد تنميته وتطويره من خلال الاعتماد على مختلف المراحل التي يمر بها ولتوضيح هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف إستراتيجياته وطرق تدعيمه وآثار الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: استراتيجيات الولاء التنظيمي.

استراتيجيات الولاء التنظيمي في المنظمة الناجحة التي تبحث عن التميز، وهي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعتمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختيار، وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المنظمة على موظفيها، إن المنظمة الناجحة التي تعمل على إيقاع أصحابها في حب منظمتهم والولاء لها وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها، ولكي تحقق ذلك ينبغي عليها أن تقوم بإتباع الإستراتيجيات الخمس:

1. بلورة رؤية تفجر الطاقات: حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من قلوب مفعمة بالحب والعاطفة، فإذا استطاعة المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها فستستطيع أن تقدم هاته الموارد أرقى المستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه. فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثا محرك السلوك الفرد داخل المنظمة بالإسراع للعمل واتقانه حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظمته فيتفنن بدوره في العناية بمصالح منظمته، ذلك أن غياب هذا الشعور يحول الموظف من إنسان له أهدافه وحلمه ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه " الوظيفة مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين و لماذا ؟ فهو لا يستطيع أن يعمل بحماس مثلما يعمل وهو يعلم إلى أين يصل هذا هو الفرق المنهجي، فالموظف يكون على دراية لكي يقوم بأفضل أداء.
2. التلاحم والاندماج: وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمنظمة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية. فعلماء النفس لم يجدوا شعورا سلبيا يحط معنويات ويوصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاغتراب، وهم أيضا لم يجدوا شعورا ايجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء، فالعامل يجب أن يكون رابطة تشده إلى عمله وتشعره أنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.
3. تحقيق الاستقرار العائلي: إن المنظمة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له الاستقرار في حيلته الأسرية كالضمان الاجتماعي، السكن، المنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كالعيد الاضحى والدخول المدرسي، فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المنظمة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته، ومنه يستطيع

الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين المتطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية، ومن ثمة الحياة الاجتماعية .

4. تعزيز التعلم و التدريب : هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات، فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات، ولذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى وذلك لمواكبة التطورات الجديدة، ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي، ويتجلى ذلك في المنظمة الناجحة تساهم في توفير الأمن للعامل، وبالتالي يمنح هذا الأخير المؤسسة الولاء وقمة الأداء، والمنظمة الناجحة هي التي تضمن للعامل المستقبل الوظيفي أي الوعد بإمداد الموظف ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته بصيغة أخرى حتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعينه في قسم أخر أو حتى في منظمة أخرى، وكذلك لتعزيز التعلم والتدريب يجب على المنظمة تشجيع التعلم المستمر. إن المنظمة الناجحة هي القائمة على أساس التعلم المستمر وهذا لا يحقق إلا بترجمتها إلى برامج علمية وذلك من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة، والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتدريب الاجتماعات العلمية الهادفة، عقد حلقة شهرية لمشاهدة أحد أفلام الفيديو التعليمة.

5. التمكين وتحرير الفعل: التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقة في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح المنظمة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد [1].

المطلب الثاني: طرق وأساليب بناء وتدعيم الولاء التنظيمي.

الفرع الأول: أساليب تدعيم الولاء في سياق نظريات التنظيم. في ما يتعلق بأساليب تدعيم الولاء في المنظمة يمكن القول أن هناك اختلافا بارزا حول هذه النقطة. النظريات الكلاسيكية لم تولي أي أهمية للفرد في تفسيراتها، ولطالما اعتبرته آلة بدون دوافع أو حاجات شخصية بالتالي هي لم تسعى من خلال تصوراتها تقديم أي أسلوب في هذا المنحى لأن أهم ما ركزت عليه هو زيادة الإنتاج وتحقيق الفعالية للتنظيمات وفق مبادئ قيم الرشد والعقلانية والتحفيز المادي والتنظيم الإداري الصارم. أما فيما يتعلق بنظرية العلاقات الإنسانية يمكن القول أنها أشارت إلى ما يمكن أن يؤثر في أداء العاملين غير التحفيز المادي والذي تمثل في العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تنشأ بين أفراد المجموعة الواحدة الذين يتشاركون تنفيذ مهام معينة، بالتالي يمكن القول أن مفهوم المشاركة كان أحد الأساليب التي يمكن القول عنها أنها تساهم في تدعيم الولاء في المنظمة. بمعنى إنشاء فرق عمل تتشارك المهام والظروف نفسها، وفي ذات السياق نجد النظريات السلوكية مثل نظرية الحاجات لماسلو والتي افترضت أن للعامل

[1] خافة سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2007 ص 36.

مجموعة من الحاجات يحققها تباعا وفق تسلسل هرمي، واعتبر ماسلو أن الحاجة إلى الانتماء هي من ضمن حاجات الأفراد، بالتالي يمكن تعزيز الولاء لدى العمال عن طريق تحقيق وإشباع مختلف حاجاتهم، إلى أن يصل إلى مرحلة تحقيق الحاجة للانتماء مما يجعله فردا ذو ولاء للمنظمة التي ينتمي إليها. وأيضا ماكليلاند الذي ركز بدوره على مجموعة من الحاجات الأساسية التي يسعى الأفراد داخل منظماتهم إلى تحقيقها والتي من بينها الحاجة إلى الاندماج، والنظرية اليابانية ركزت بشكل أساسي في تدعيم الولاء على الثقافة والقيم التي يجب أن يتحلى ويتشبع بها الفرد الياباني منذ صغره ، أما داخل التنظيم فالولاء بالنسبة للنظرية اليابانية أحد مؤشرات النجاح و الكفاءة للفرد العامل، فكلما كان الفرد أكثر ولاء كلما كان له مكانة أكبر في منظمته ومجتمعه ككل ،وفيما يتعلق بنظرية إتزيوني ومختلف النماذج الأخرى يمكن أن نوجز أساليب تدعيم الولاء في المؤسسة حسب تصوراتهم كما يلي :

- التركيز على السلطة كمتغير أساسي لتدعيم الولاء.
- التركيز على سلوكيات واتجاهات العمال، والعمل على جعلها ذات توجه إيجابي.
- تعزيز العوامل النفسية للعمال مما يؤدي إلى ترابطهم عاطفيا مع التنظيم.
- خلق ثقافة تنظيمية تفرض الولاء كقيمة أساسية من قيم المنظمة.
- خلق قيم تنظيمية تساهم في تعزيز الولاء لدى العمال.

إذن نستطيع القول أن لكل نظرية ومدخل تصوراته الخاصة حول موضوع الولاء سواء كان ذلك بشكل واضح أو ضمني، هذه التصورات بالتأكيد تحمل في طياتها نقاط اتفاق واختلاف، وعليه نحاول في العنصر الموالي إبراز عناصر الاتفاق و الاختلاف بينها[1].

الفرع الثاني: عناصر الاتفاق والاختلاف بين الرؤى النظرية في دراسة الولاء. من خلال مختلف السياقات النظرية التي تناولناه من أجل توضيح مختلف التفسيرات التي قدمت حول موضوع الولاء، يمكن القول أننا وجدنا بعض من أوجه التشابه في الطرح، والكثير من أوجه الاختلاف ويمكن أن نوجزها فيما يلي:

1. قراءة نظرية في عناصر الاتفاق: من النقاط التي تبدو أنها متقاربة في تفسير مفهوم الولاء لدى مختلف النظريات التي عرضت سابقا نجد أن هناك اتفاق بين النظريات حول بعض النقاط القليلة مثل:

- الاستقرار الوظيفي كان محل اتفاق بين مختلف النظريات ، فحتى وإن تجاهلت النظريات الكلاسيكية حاجات الفرد العامل إلا أن هذا لا ينفي سعيها إلى وضع قواعد ومبادئ تحقق له الاستقرار في عمله وتضمن له بذلك حياة كريمة، والاستقرار الوظيفي لا يأتي إلا إذا كان الفرد يحمل ولاء لمنظمته.

[1] وفاء لعريط، اثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية للمؤسسة المينائية بسكيكدة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2018-2019 ص 158.

- الحفاظ على الفرد العامل والعمل على توفير مختلف الظروف التي تمنعه من التفكير في المغادرة.
- كما تتشارك النظريات في نقطة أساسية وهي العمل من أجل الحفاظ على استمرار المنظمة وبقائها والعمل يوجد من أجل تطويرها، فهي أولا وأخيرا مصدر دخل العمال مما يجعلهم ملزمين لإبراز انتمائهم وولائهم لها.
- ركزت أغلبية النظريات على مفاهيم أساسية لها دور كبير في تعزيز الولاء وهي الاتجاهات السلوكيات، الحاجات الهدف الأساسي لمختلف النظريات هو تحقيق النجاح والتطور للتنظيم وذلك لا يأتي إلا بوجود يد عاملة تبذل جهدها من أجل ذلك.

2. رؤية تصورية في عناصر الاختلاف: حاولنا من خلال هذا العنصر جمع عدد من النقاط التي تعتبر بمثابة رؤى تصورية تعبر عن الاختلافات الموجودة بين النظريات التي حاولت تقديم تفسيرات لمفهوم الولاء والتي نجد منها ما يلي:

- الولاء لدى بعض النظريات جاء على شكل قوانين ولوائح تفرض على العامل البقاء في المنظمة وعدم التفكير في مغادرتها، وهذا ما نجده عند التوجه الكلاسيكي الذي أغفل الولاء كقيمة إنسانية وكمتغير أساسي من متغيرات التنظيم، خصوصا في ظل النظرة الآلية التي سيطرة على تصورات هذه المدرسة.
- يعتبر الولاء لدى أنصار التوجه الإنساني واجب من واجبات المنظمة عليها أن تبحث عن مختلف الطرق من أجل تعزيزه لدى عمالها، كالاعتماد على إشباع الحاجات، أو خلق فرق عمل تجعل الفرد يشعر بالمشاركة والاندماج.
- الولاء عند النظريات السلوكية هو حاجة من حاجات الفرد العامل أين عبر عنه بالحاجة للانتماء، وهذه الحاجة يجب أن يتم إشباعها من قبل التنظيم حتى ينتقل الفرد إلى إشباع حاجات أخرى.
- اختلفت النظرة حول أهمية ومكانة العمال من نظرية لأخرى، وهذا ما أدى إلى اختلاف تصوراتهم حول متغير الولاء داخل المنظمة.
- وجود اختلافات جذرية بين النظريات الكلاسيكية والنظرية اليابانية والمداخل الحديثة مثل مدخل العقد النفسي مدخل الاتجاهات ، والإدارة بالحب، حيث أن النظريات الكلاسيكية أغفلت تماما موضوع الولاء من مختلف تحليلاتها وتفسيراتها التي قدمتها لفهم طبيعة عمل التنظيمات ومختلف المتغيرات المؤثرة فيه نجد النظرية اليابانية والمداخل الحديثة ركزت عليه كموضوع ومتغير أساسي من متغيرات التنظيم، وهنا كمن اعتبره بمثابة فلسفة إدارية للتسيير مثل مدخل الإدارة بالحب الذي رأى بضرورة أن يكون بناء الولاء وتكوينه لدى العمال هو الهدف الأساسي لأي منظمة تسعى للنجاح و التفوق.

إذن بعد التطرق إلى السياقات النظرية التي تناولت الولاء في المنظمة، نحاول من خلال العناصر اللاحقة التطرق لمختلف الأطر المعرفية الموجودة في التراث المعرفي التي كتبت حول الولاء المؤسسي في كتب ودراسات وبحوث

تناولت هذا المتغير نظريا وميدانيا من عدة زوايا مختلفة وهذا من أجل تكوين بناء نظري موسع حول هذا المتغير، وذلك من أجل توضيحه أكثر خصوصا أنه يعد من المتغيرات التي لم تنل نصيبا وافرا من البحث والتقصي.

المطلب الثالث: الآثار المتعلقة بالولاء التنظيمي.

الفرع الأول: أثار الولاء التنظيمي .

يمثل مجمل النتائج والآثار التي تنعكس على الفرد ومختلف السلوكيات من جراء تبنيه للولاء التنظيمي والتي يمكن إدراكها في نطاق العمل وضمن مساره المهني، وهي كالتالي:

1. أثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل : لقد أثبتت الأبحاث أن الأفراد المرتبطين بدرجة أكبر بمنظمتهم يستمتعون بحياة مهنية ناجحة وشخصية سعيدة كل ذلك ولد أهمية كبرى لتصميم خطوات تساعد في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي ، حيث نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق هذه الأهداف، وقد أعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف ، وكذلك فإن أثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل ، حيث يتميز الفرد ذو الولاء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.
2. أثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد: يكون الفرد ذو الولاء المرتفع جيدا في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقية وتقدما في المراتب الوظيفية، كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه.
3. أثار الولاء التنظيمي على المنظمة: الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانخفاض معدل دوران العمل، و استقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل ، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة، وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الفرد وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضا للولاء التنظيمي دورا سلبيا على ترك العمل، فالأفراد الذين تزكو أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي نجنيها عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل في:
   - التقليل من التكاليف الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.
   - انخفاض الإنتاجية فعند تدريب عامل جديد ستنخفض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.

- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الأفراد قد يكون له أثر سلبي على معنوية الأفراد المتبقين، الأمر الذي قد يزيد من عدد من يغيب أو يترك العمل.

أي منظمة مهما كان نوعها تسعى إلى تحقيق أهدافها، وحتى تصل إلى ذلك لا بد للمنظمة من أن تقوم بمتابعة نشاطها من فترة إلى أخرى للتعرف على ما تحققه من فوائد سواء كانت هذه الفوائد مادية أم معنوية، وهذه الفوائد والمكاسب التي تحققها المنظمة منها ما يعود على الأفراد العاملين بها ومنها ما يعود على المجتمع التي تعمل فيه المنظمة. ونظرا للارتباط القائم بين ولاء الأفراد العاملين بالمنظمات من ناحية، وبين تحقيق مكاسب مادية و معنوية للأفراد في منظماتهم من ناحية أخرى، فإنه من الممكن تقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها عن طريق قياس ولاء الأفراد لمنظماتهم، لذلك يجب على الإدارة زيادة وتنمية الولاء للعاملين بها بوضع برنامج وسياسات تهدف إلى ذلك.

الفرع الثاني: الآثار الإيجابية والسلبية للولاء التنظيمي. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (1.3) الآثار الإيجابية والسلبية للولاء التنظيمي

الآثار الإيجابية	الآثار السلبية
- شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة : والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة . - يحقق للموظف مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر فمن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح التنظيم . - تنعكس إيجابا على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد نحو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية. - زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها واستقرار العمالة والانتظام في العمل والعمل بروح الفريق.	- سوء توزيع العمل. - الإخفاق في اعتماد مبدأ الثواب والعقاب. - الفشل في التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل. - تقصير الإدارة في إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم نافعين للمجتمع . - عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب . - الشعور بالقلق وعدم الاستقرار والتوتر . - قلة فرص الترقية في الخدمة.

المصدر: وفاء لعريط، اثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية للمؤسسة المينائية بسكيكدة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2018 -2019 ص180.

خلاصة الفصل:

ناقشنا في هذا الفصل الولاء التنظيمي من عدة جوانب شملت مفهومه خصائصه وعناصره، وكذا العوامل المؤثرة فيه، أبعاده وأنواعه، وصولا إلى الأهمية الكبيرة له بالنسبة لأي منظمة باعتبارها البيئة التي تمارس فيها العامل مهامه الوظيفية والتي من خلالها يتأثر بها ويؤثر فيها من خلال النتائج المحققة. فالولاء التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة، فإذا كان الولاء قوي نجده يدفع بالعاملين إلى أداء أعمالهم على أكمل وجه وهذا لإحساسهم بالولاء و الانتماء لهذه المنظمة، أما الولاء التنظيمي الضعيف يدفع العاملين إلى الشعور بالإحباط والملل وكذا العمل بتهاون وعدم الجدية.

حيث تتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة قائد المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من أجل الإبقاء على سيرورة الدافعية كاستمرار مبالغ مالية لتدريب موظفيه ومنحهم حوافز معنوية وأخرى مادية لإشباع حاجاتهم المتعددة والمختلفة حينما يحس العامل بالارتياح والطمأنينة والأمان الوظيفي مما يؤدي به إلى الرضا عن عمله وبذل أقصى ما بوسعه من أجل استمرارية منظمته.

الفصل الثاني:

المقاربة النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الولاء التنظيمي

تمهيد:

إن التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي تتطلب السياسات لترغيب وجذب رأس المال البشري والمحافظة عليه بأساليب تجاوز الارتباط الرسمي تلك في أعمالهم الروتينية والرسمية، ومن أساليب تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والتشجيع على تنمية مثل هذه السلوكيات الطوعية، لما لها من دور بارز في تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة بأقل الجهود والتكاليف والذي ساهم تلقائيا في تحقيق الاستمرارية المنظمة ولتعمق أكثر في موضوع سلوك المواطنة التنظيمية خصصنا هذا الفصل لدراسة حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية.
- المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية.
- المبحث الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية من منظور الولاء التنظيمي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية.

تعتبر المواطنة من القضايا الحديثة التي شغلت الباحثين حيث تعد من أهم عوامل تطور المجتمعات وانسجامها من خلال اكتساب الفرد ثقته في المجتمع وتنمية الدور الغير الرسمي لديه في كون سببا في تحسين سلوكه ورفع الأداء والالتزام بالواجبات لديه والمواطنة هي الخطوة الأولى في بناء شخصية الفرد وتأكيد ذاته وهويته الثقافية والسياسية وتكييفه الإيجابي مع ظروف الحياة لأداء دوره الحضاري المنشود.

المطلب الأول: مدخل المفهوم المواطنة داخل المنظمة.

أخد مفهوم المواطنة عبر تاريخه مسارا دلاليا غير مستقر ولهذا نجد عدة تعاريف للمواطنة داخل المنظمة نذكر منها:

الفرع الأول: تعريف المواطنة. ينطوي مفهوم المواطنة على إشكالية كبيرة في تحديد معنى المفهوم كونه مفهوم محتم لوجهات نظر مختلفة لشموله جوانب عديدة سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية ويأتي تعريفه كما يلي:

1. المواطنة لغة: هي مفهوم يشير إلى حالة الانتماء والتزام الفرد بالمجتمع والوطن الذي يعيش فيه وهي الصفة التي تعبر عن حقوق وواجبات الفرد اتجاه الوطن والمجتمع كما تعزز المشاركة الفعالة في الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية.
2. المواطنة اصطلاحا: فهي تعني الاشتراك في الحياة بتعاقب الأجيال على بقعة جغرافية محددة ضمن ظروف ومعايير ومتغيرات مستمرة وهي أيضا مشاركة الآخرين في الحياة في ظل ظروف بيئية واقتصادية وتشريعية تمارس تأثيرات عادلة على المواطنين[1].
3. تعريف المواطنة التنظيمية: هي الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل والمحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل دون إبداء أي شكوى أو تذمر من العمل.

الفرع الثاني: أهمية المواطنة التنظيمية تكمن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية في كونه أسلوبا للرفع من أداء العامل لمنظمته لما ينتج عنه من تعاون نظير إدارة العلاقات البيئية التبادلية بين موظفي المنظمة مما يساهم في زيادة مخرجات المنظمة حسب طبيعة كل منظمة على حدة.

إن سلوك المواطنة التنظيمية يمد الإدارة بوسائل للتفاعل بين أفراد المنظمة الواحدة تؤدي في المحصلة إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة نظير الأدوار الإضافية التي يتكرم بها الموظفون.

كما أن ندرة الموارد البشرية أو المالية في المنظمة يعد أمر حرج في حياة المنظمة يمكن أن تتجاوزه المنظمة بفضل القيام بالأدوار الإضافية التي تشكل في نهايتها سلوكا للمواطنة التنظيمية و منه تحقيق أهدافها.

---

[1] عماد وكاع عجيل، المواطنة في العراق، دراسة في الأسباب والتحديات كلية التربية الأساسية – الشرق- جامعة تكريت، المجلد 3، لعدد9 العراق، 2010، ص، ص،118- 119.

كما تنبع أهميتها من الآثار الإيجابية الكثيرة التي تحققها المنظمة من مثل تحسين الإنتاجية بنفس التعداد البشري وبنفس الإمكانات المتاحة للمنظمة من دون صرف تكاليف مالية إضافية. كما يؤدي ذلك إلى إكساب الموظفين مهارات إضافية، نظير اطلاعهم على أدوار غيرهم من الموظفين من تحسين القدرات ومهارات العاملين التنظيمية والتواصلية من جهة ومن جهة أخرى بين العاملين ومرؤوسيهم. ويعود ذلك كله على تحسين مردودية المنظمة وزيادة فاعليتها إذ تقل مستويات التسرب الوظيفي كما تتلاشى تدريجيا بوادر الصراعات التنظيمية بين الأفراد بسبب تعاونهم وتنسيقهم الدائم. ولعله من أهم إيجابيات هذا السلوك هو الرفع من الإنتاجية، وزيادة مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي والمحافظة على كفاءات المنظمة أو مواردها النادرة والاحتفاظ بأفضل العناصر حيث أن الرغبة في مساعدة زملاء العمل تؤدي لا محالة إلى تدعيم روح الجماعة في العمل، وتماسكها وهو ما يخلق حركية تفاعلية بين أعضاء التنظيم وتقلل من حدة التوترات بين الأعضاء وهو ما ينمي لدى أفراد الجماعة الإحساس بالولاء والانتماء ويرفع من الروح المعنوية للأفراد.

إن شعور الأفراد بالانتماء والولاء للمنظمة وقيمها يسهم في خفض معدلات دوران العمل والتسرب خاصة باتجاه المنظمات المنافسة.

كما يقل الإشراف الذي تفرضه ظروف العمل من طرف المديرين على العاملين كلما زادت مستويات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لأن هذا السلوك يولد لدى المديرين الطمأنينة والرضا عن العمال، وبالتالي يصبح خفض الإشراف والرقابة نتيجة حتمية وهو ما يعود بالإيجاب على المنظمة بسبب توفير الجهد والوقت والمال التي تستنفذها عملية المراقبة[1].

الفرع الثالث: خصائص المواطنة التنظيمية. تتنوع خصائص المواطنة التنظيمية بين التطوعية وعدم الارتباط بنظام المكافآت الرسمية وكذا المساهمة التنظيمية، كما يمكن أن يتميز بالخصائص التالية:

- بعد سلوك المواطنة التنظيمية سلوك غير ملزم للفرد من الناحية الفنية والتنظيمية.
- لا ينتظر الفرد مكافأة تنظيمية مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها.
- تحرص المنظمات على تشجيع العاملين في الانخراط في السلوك برغم كونه سلوك تطوعي.

كما يؤكد بعض الباحثين خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية بإضافته الخصائص التالية :

- أنها مجموعة أفعال وليس فعلا واحدا، وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى وفقا لطبيعته ولشكل اللوائح والثقافات المحددة.
- تعد سلوك فرد ينبع من المبادرة الذاتية ويخضع للإدارة التطوعية الحرة للفرد.

[1] شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 63.

- لا يجل بهذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد على المدى القصير و لكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تميزية.
- يساهم هذا السلوك في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفي كما أنه يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

إن موضوع المواطنة التنظيمية كما ذكرنا له خصائص كثيرة ومنها نستخلص أنه سلوك مرتبط بالأدوار الرسمية، ويقع في حدود الواجبات والأعباء الرسمية، كما هو مرتبط بالأدوار الإضافية كذلك، أي يتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية الأساسية.

الفرع الرابع: أبعاد المواطنة التنظيمية: لقد قسم علماء السلوك التنظيمي المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد أساسية ، كما تعد دراسة باتمان و أورجان من أول الدراسات العلمية لسلوك المواطنة التنظيمية، ومن خلالها يتم قياسه بمقياس تمثل في ثلاثين بندا ويصف كل سلوكيات المواطنة القائم بها ، وعلى هذا أطلق عليها سلوك المواطنة التنظيمية.

وقام بعض الباحثين باختزالها إلى ستة وعشرين بند تحت بعدين وهما الإيثار ، وبعد الطاعة، ومن ثم اقترح أورجان ثلاث أبعاد وهي الكرم والروح الرياضية، والسلوك الحضاري.

وعلى ذلك غم من أن هذه الأبعاد تعرضت إلى عدت تغيرات ، إلا أننا نجد أن معظم الدراسات تركز على الأبعاد التالية :

1 . الإيثار: وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في الوظيفة سواء في حل مشكلات العمل، وكذا مساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجازهم لعملهم مع مساعدة الزملاء .

وعرف كوبمان الإيثار على أنه يعكس صورة دعم الآخرين ومساعدتهم وحل مشكلات العمل التنظيمي ويشمل ذلك مساعدة الزملاء والرؤساء.

ويرى رياض أبا زيد أن الإيثار هو ذلك السلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المنظمة الرؤساء والزملاء في المهام المتعلقة في العمل، وكيفية إنجازه أو المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة إلى مساعدة الزبائن وعلماء المنظمة.

2 . الكياسة: وهي تعني أن يتمتع الفرد بالكرم والمجاملة، كما تعني كذلك تمكين النفس أو الفرد من استنباط ما هو أنفع .

هناك من يطلق عليها اسم اللياقة أو اللطف وهي تعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل و إدراكه لتأثير السلوك على الآخرين وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم.

وعرفها رياض أبا زيد على أنها: السلوك الذي يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات عمل المنظمة، كما يتضمن مساعدة العاملين وتعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية.

3 . الضمير الحي: يشير إلى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة، كما أن هناك من يطلق عليه اسم الطاعة العامة أو التفاني.

ويرى كوبمان: الضمير الحي هو ذلك السلوك التطوعي الذي يتجاوز الحد الأدنى لمتطلبات العمل في أداء الدور وخدمة الصالح العام حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة الشخصية.

وهناك من يرى أنه هو: إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته من خلال الالتزام بأوقات الدوام وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع وكذا الانصياع التلقائي إلى كل سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة.

4 . الروح الرياضية: يعد هذا السلوك سلوكا اختياريا يعكس مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى.

وعرفها باداسكوف: على أنها هي رغبة العامل في التسامح وقدرته على تحمل المشكلات وتحمل المهام الصعبة واستعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية دون شكوى أو تذمر.

ويمكن حصر سلوكيات الروح الرياضية في أنها: تجنب استهلاك زمن طويل في الشكوى من مشكلات تافهة وتجنب تكبير المشاكل أكبر من حجمها الطبيعي أو على أخطاء الآخرين وإظهار الاحترام[1].

المطلب الثاني: نشأة وتعريف المواطنة التنظيمية5.

الفرع الأول: نشأة وتطور سلوك المواطنة التنظيمية. انتشر مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية أكثر في العقدين الأخيرين وذلك نتيجة توجه العالمين حول الاهتمام بكل ما يخص المورد البشري في المؤسسات كإستراتيجية لزيادة الأعمال في ظل بيئة شديدة التنافس، لكن تعود جذور سلوك المواطنة التنظيمية إلى كتابات العالم تشيستر بيرنارد سنة 1938 حيث قدم أول تحليل شامل لطبيعة المنظمة والذي أطلق عليه النظام التعاوني، كما أوضح بيرنارد أنه وبالرغم من أهمية الهيكل الرسمي والضوابط وما لها من مكانتهما باعتبارهما جوهر التنظيم إلا أنهما لا يحددان الطبيعة الأساسية للأنظمة التعاونية، وقال إنه: من الواضح أن استعداد الأشخاص للمساهمة في الجهود المبذولة في النظام التعاوني أمر لا غنى عنه.

ثم جاء كاتز ليؤكد على أن المنظمات التي تعتمد على الأنظمة واللوائح الرسمية فقط، والتي تحدد السلوكيات والأدوار المطلوبة من كل فرد يجعلها نظاما اجتماعي هش، بل إن إطلاق قدرات وإمكانيات الأفراد والاهتمام بالنواحي الإبداعية يعتبر من الممارسات الأساسية التي تحقق الفعالية التنظيمية، وبناء على ما سبق فقد حدد كاتز مجموعة من السلوكيات المهمة والتي تساعد المنظمة على تحقيق الكفاءة و الفعالية :

- ضرورة استقطاب الأفراد والمحافظة عليهم داخل المنظمة.

[1] بوعيشة نورة و أخرون الولاء التنظيمي و علاقته بالمواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على بعض موظفي بلدية تماسين بمدينة تقرت، مذكرة ماستر في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015 2016، ،ص ،ص33-34.

- ضرورة التزام الأفراد بتنفيذ واجباتهم المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها "سلوكيات الدور الرسمي".
- ضرورة قيام الأفراد ببعض النشاطات الابتكارية التلقائية لتحقيق الأهداف التنظيمية والتي لا تندرج ضمن الأدوار المحددة وتسمى " سلوكيات الدور الإضافي".

وهنا لا بد من إيضاح الفرق بين السلوك الوظيفي والسلوك الوظيفي الإضافي ، فالأول هو أداء ما تتطلبه الوظيفة، أي أنه السلوك المقبول من قبل المدير، أما النمط الثاني من السلوك فيشير إلى سلوك مبدع وتلقائيا وعفوي يحسن ويطور الأداء المنظمة، كمساعدة العاملين الجدد على التكيف في المنظمة، وعدم الإساءة إلى حقوق الآخرين، ويقيم المديرين العاملين الذين يوسمون بسلوك المواطنة النظمية الإضافي لأنهم يجعلون عملهم يسيرا مهدت هذه الكتابات والآراء لظهور مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية لأول مرة على يد الباحث أورغان وزملائه ، حيث قدم أورغان أول تعريف له لسلوك المواطنة التنظيمية سنة 1988: والتي تمثل سلوكيات فردية تطوعية لا ترتبط مباشرة بالنظام القائم للمكافآت، ولا تشكل بالضرورة جزءا من الوظيفة الرسمية للفرد، أي أنها ليست ذات طابع إجباري للفرد وإنما يقوم بها تطوعا دون انتظار مقابل ".

كل هذا ساعد في زيادة اهتمام الباحثين بهذا المصطلح الجديد والمهم نظرا لارتباطه بأهم مورد تمتلكه المنظمات، وقد اجتهد كل واحد فيهم على تعريفه من منظوره الخاص وحسب تخصصه كما ستلاحظ في الفرع الموالي.

إن سلوك المواطنة التنظيمية كغيره من السلوكيات الإنسانية و التصرفات الفردية ذات الأثر التنظيمي التي ظهرت في المجتمعات الإنسانية لوجود دوافع وحاجات دعت لتطوره في المجتمع البشري وبمظاهر مختلفة، وتعود جذور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى كتابات العالم " شيستر برنارد " 1938 والذي قدم أول وصفه بالنظام التعاوني.

حيث لهذا المصطلح اهتماما متزايدا من قبل الباحثين واتخذ تسميات مختلفة، درسها البعض تحت اسم الأداء السياقي وآخرون باسم سلوك الدور الإضافي، في حين ظل آخرون متمسكون بالتسمية الأصلية لها وهو سلوك المواطنة التنظيمية المحبذة اجتماعيا، وقدم آخرون مصطلح التلقائية التنظيمية.

وقد أصدر روتيزبرغ و دكسون في أواخر الثلاثينيات من القرن الماضي كتابا بعنوان " الإدارة و العامل " حيث أكد على ضرورة الفصل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وأن التنظيم غير الرسمي شرط أساسي للتعاون الفعال داخل المنظمة.

في بداية الستينيات فرق كاتز بين ثلاثة أنواع من السلوكيات تكمن في تحفيز الأفراد العاملين على الالتحاق بالمنظمة والمحافظة على عضويتها وتنفيذ المهام الرئيسية لوظائفهم والقيام بأنشطة تتجاوز المهام الرسمية، حيث قال كاتز أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر ، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءا من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري منهم.

وقد أشار " كاتز " إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، حيث أنه غالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي وهو ما أطلق عليه الباحثون مؤخرا مصطلح "سلوكيات المواطنة التنظيمية ". وعلى الرغم من تنبيه كاتز لأهمية هذا النوع من السلوك التطوعي إلا أن اهتمام الباحثين به لم يبدأ إلا في الثمانينيات، حيث قدم باتمان و أورغان عام 1983، دراسة تعد بمثابة البذرة التي تنبت منها جذور وتطور ظاهرة المواطنة التنظيمية بعنوان " الرضا الوظيفي و المواطن الصالح " .

الفرع الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ويعرفه رائد هذا الاتجاه اورغان بأنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

يعتبر اورغان و باتمان 1983 أول من استخدم مصطلح " سلوك المواطنة التنظيمية " على مدى عقدين ونصف من الزمن ولكن أصل هذا المصطلح يعود إلى عام 1938، حينما أطلق عليه برمند مفهوم " الرغبة في التعاون ".

وتعددت التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم أهمها ما طرحه اورغان 1938 حيث عرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: السلوك الفردي التطوعي الاختياري غير المعترف به بشكل مباشر أو صريح في النظام الرسمي للمكافآت، ويسهم في مجمله في تعزيز فعالية الأداء الوظيفي للمنظمة[1].

وعرفه العامري بأنه التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسميا في المنظمة ، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية ، وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، وذات الأهمية الكبيرة لفعالية المنظمة، ونجاحها واستمرار أدائها[2].

عرفه أورغان و باتمان عام 1993 بأنه سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظام الحوافز الرسمية في المنظمة .

ويشير هذا التعريف بأن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك يطلق عليه بسلوك الدور الإضافي، يبديه العامل بطريقة غير مقررة رسميا، وهو غير مرتبط بنظام الحوافز الرسمية للمنظمة[3].

---

[1] خليصة فرحي، أثر أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة أم بواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2019-2020 ص 24.

[2] عبد الحاكم الخزامي، تقنيات إدارة سلوك المواطنة التنظيمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2018 ص 13.

[3] الزهرة حمانة، المناخ التنظيمي و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية حالة مديرية مصالح الفلاحية بأم البواقي، مذكرة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2015 – 2016، ص33.

– تعريف عبد الفتاح المغربي: هي سلوك اختياري تطوعي من طرف العاملين حيث أن هذا السلوك ليس متوقعا أو مطلوبا منه ولهذا السبب لا يمكن مكافأة أو عقاب هذا السلوك رسميا من قبل المنظمة[1].

تعريف ينتال: هي الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل دون إبداء أي شكوى أو تذمر من العمل[2].

وعرف كل خان وكاتز: سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها تلك السلوكيات التي لم يتم تحديدها من قبل الوصف الوظيفي و التي تسهل تحقيق الأهداف التنظيمية [3].

ومن خلال ما سبق التعارف يمكن النظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها مجموعة من السلوكيات التطوعية والاختيارية، أي غير الإلزامية التي يمارسها الأفراد والتي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي و تساهم هذه السلوكيات في تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

من خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل لسلوك المواطنة التنظيمية على أنه عمل ونشاط اجتماعي مارسه العامل من تلقاء نفسه ورغبة منه ويكون اختياري لا إجباري ولا ينتظر أي عائد ماليا ومعنوي جراء عمله ومجهوداته المبذولة في تنفيذ ذلك العمل والنشاط.

الفرع الثالث: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية. تتصف سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

- سلوكيات تطوعية لا يتضمنها الوصف الوظيفي تستند إلى المبادرة الفردية ولا تعتبر جزء من الواجبات الرسمية.
- سلوكيات مهمة جدا ومرغوبة من قبل المنظمة كونها تساهم في رفع فعالية الأداء الوظيفي من المنظور التنظيمي.
- إن الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية.
- تحرص المنظمات على تشجيع العاملين على الانخراط في هذا السلوك برغم من كونه سلوك تطوعي.
- تتصف هذه السلوكيات بسمة أساسية وهي أنها موجهة نحو منفعة المنظمة فهي لا تحدث بشكل عشوائي و بدون هدف كونها سلوك عقلاني، أي أن الفرد يكون على إدراك مسبق بأن سلوكه يساهم في منفعة المنظمة.

---

[1] حنيش صلاح الدين وآخرون، دور الرضا الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي، مذكرة ماستر إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة للخضر بالوادي، الجزائر، 2017-2018 ص 89.

[2] بحري صابر، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال القيادة الدافعية التغيير التنظيمي، ، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2019 ص 30.

[3] جمال مصطفى عبد العزيز، سلوكيات المواطنة التنظيمية بالجامعات المصرية المكتبة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2020 ص12.

- سلوكيات تتجاوز أكثر مما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة.

وقد حدد أورغان ثلاث خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية هي :

الأولى: أنه أداء اختياري أو اجتهادي بمعنى أنه ليس جانبا مطلوبا بصورة محددة ورسمية للوظيفة.

الثانية : أنه أداء لا يتم مكافأته بمعنى أنه لا يندرج بصورة رسمية أو مباشرة ضمن نظام المكافآت التنظيمية.

الثالثة: هي أن سلوكيات المواطنة التنظيمية في مجموعها تؤدي إلى الفعالية التنظيمية. [1]

المطلب الثالث: أهمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الفرع الأول: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وتعود أهمية سلوك المواطنة التنظيمية إلى نتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها الكل من:

1. على مستوى الفرد :

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

2. على مستوى المجموعة :

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

3. على مستوى المنظمة :

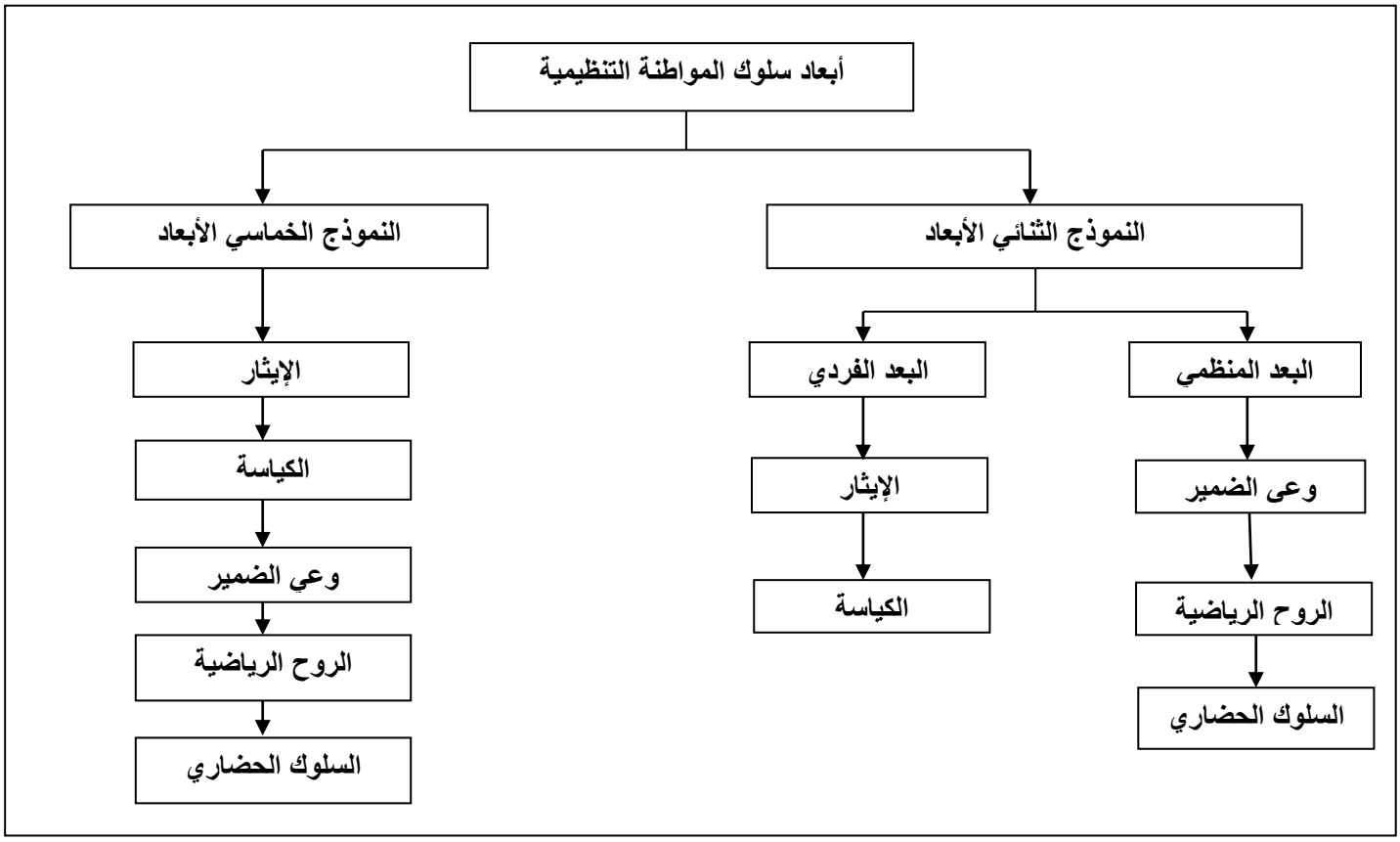
- يعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على المستوى المنظمة.
- يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من موارد المنظمة في وظائف الانضباط والصيانة داخل المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- يمكن المنظمة من اجتذاب الموظفين الاكتفاء والاحتفاظ بهم.
- يحسن الظروف النفسية والتنظيمية داخل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

[1] حملاوي أميرة، دور سلوك المواطنة التنظيمية في نجاح التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الاستشفائية الجوارية فوغالة بسكرة، مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020 -2021 ص 29.

- يساهم في تحسين رضاء العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.[1]

الفرع الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. تناول الباحثون والمهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة، فهناك من يرى أنه يمثل بعدين أساسيين ومنهم من يرى بأنه يتضمن خمس أبعاد وفي حقيقة الأمر أن هذين الاتجاهين غير متناقضين بل متكاملين، فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحددها بخمسة أبعاد لأنهم يرون بأن هذه الأخيرة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2.1) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: حماز ربيحة، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة عينة من العاملين الإداريين بمستشفى محمد بوضياف المدية، مذكرة ماستر إدارة أعمال في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2020-2021، ص 53-54

وفيما يلي سنعرض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التي اعتمدنا عليها في دراستنا وتعتبر الأكثر اعتمادا من طرف الباحثين:

[1] وليدي مارية ، اثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية ورقلة، مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017- 2018 ص4.

1. النموذج ثنائي الأبعاد: وفق هذا المنظور سلوك المواطنة التنظيمية يتكون من بعدين هما:

- البعد التنظيمي: هي تلك السلوكات التي يقوم بها الفرد بهدف إفادة المنظمة ككل ولا تكون موجهة لفرد معين بل للمنظمة كوحدة.
- البعد الفردي: هي تلك السلوكات التي يقوم بها الفرد بغرض مساعدة أفراد آخرين أي هي سلوكيات موجهة للأفراد وليس للمنظمة ككل.

2. النموذج خماسي الأبعاد: وفق هذا المنظور يتكون سلوك المواطنة التنظيمية من خمس أبعاد وهي كالآتي:
3. الإيثار: يعد الإيثار أحد أهم الأبعاد وأقدمها وأكثرها اعتمادا من طرف الباحثين الراغبين في قياس أو تقصي سلوك المواطنة التنظيمية، كونه أكثر الأبعاد دلالة وتعبيرا عليه. فالإيثار هو فعل تلقائي، تطوعي، يقصد به جميع السلوكيات التي لها أثر في مساعدة الأشخاص الآخرين (زملاء، رؤساء، عملاء) في إنجاز مهمة أو حل مشكلة ذات صلة بالعمل مثل: مساعدة الزملاء أو الرؤساء الذين يعانون من اكتظاظ في العمل أو مساعدة الموظفين الجدد حتى يتمكنوا من المهام الموكلة إليهم أو حتى مساعدة العملاء من خلال الشرح والتوضيح حتى يحصلوا على أفضل خدمة ممكنة.

2- الكياسة : ويطلق عليها اللباقة أو اللطف أو المجاملة ويعكس مدى التزام الفرد في منع حدوث المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل وذلك عن طريق تقديم الإرشاد لهم وتزويدهم بالمعلومات التي يمكن أن يستفيدوا منها، وتجنب إثارة المشاكل عن طريق إدراكه لمدى تأثير تصرفاته على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين أو التعدي عليها.

3- وعي الضمير: وهناك من يطلق عليها الطاعة العامة وهو إخلاص الفرد المثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال احترام الأنظمة والعمل بجدية تامة وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية.

4. الروح الرياضية: ويعكس هذا البعد مدى استعداد أو تحمل الفرد للقيام بالمهام المطلوبة منه في جميع ظروف العمل دون أي تذمر أو شكوى.
5. السلوك الحضاري: ويشير إلى النشاطات التي يبديها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية في المنظمة، ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الاجتماعات والندوات والاطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة[1].

[1] حماز ربيحة، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة عينة من العاملين الإداريين بمستشفى محمد بوضياف المدية، مذكرة ماستر إدارة أعمال في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2020-2021، ص ،ص 53-54.

المبحث الثاني: الأساسيات الرئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية.

لسلوك المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في الوقت الحاضر وعلى الرغم من أن هذه السلوكيات عفوية إلا أن الباحثون يؤكدون على أن توفير الظروف المناسبة يعمل على تفعيلها في المنظمة، لذا فمن الأفضل للمنظمات معرفة العوامل المشجعة على تنمية روح سلوك المواطنة التنظيمية لدى الفرد، ولذا حضت باهتمام الباحثين لدراستها من كل الجوانب.

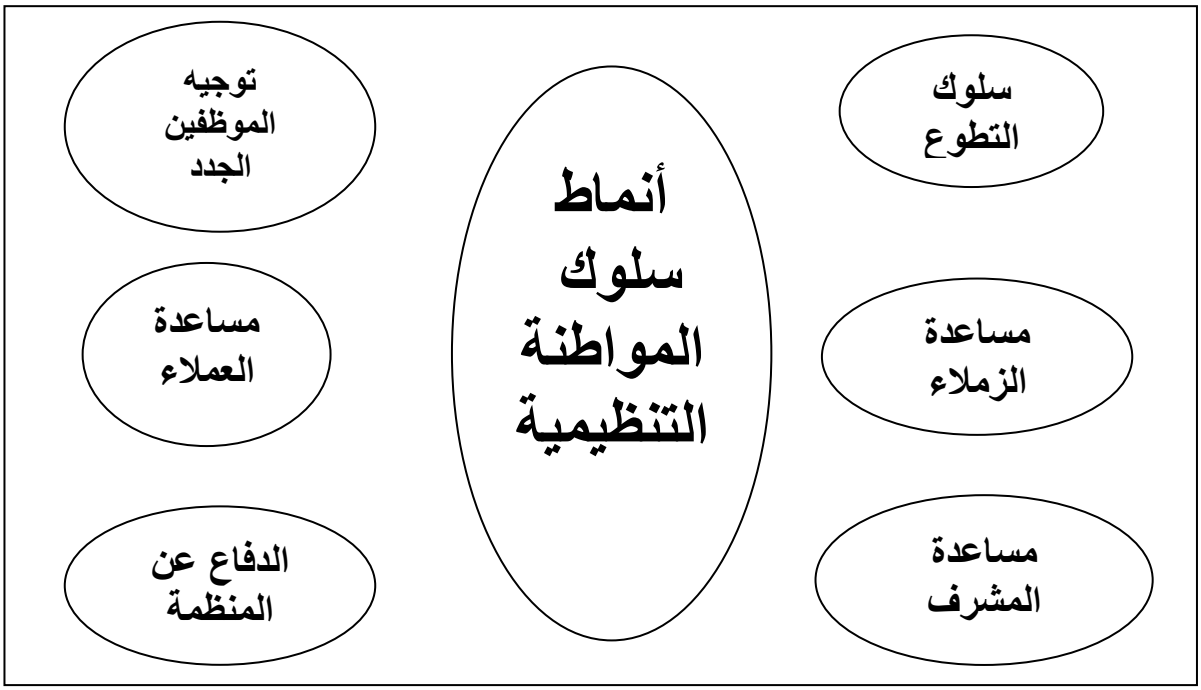
المطلب الأول: أنماط و مؤشرات سلوك المواطنة التنظيمية .

الفرع الأول: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية . هناك العديد من أنماط سلوك المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملون في منظماتهم، ويمكن أن نحدد ونلخص بعضها في ما يلي:

- مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل وتوجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله، هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.
- مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية ويتضمن ذلك تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية أو العاطفية.
- مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور لا تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء أو الإنصات لهم.
- الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل بها، مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل واستخدام الموارد التنظيمية استخداما سليما.
- اقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا، مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الممارسات الإدارية أو الإستراتيجيات .
- بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية وخارجية لا علاقة لها بالعمل.
- التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على بعض الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار.
- البقاء مع المنظمة على الرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها.
- إعطاء صورة حسنة للمنظمة والدفاع عنها والحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة مما يساعد على تحسين سمعتها عند الآخرين[1].

[1] خليصة فرحي، مرجع سبق ذكره، ص ،ص32-33.

الشكل رقم (2.2) : مخطط يمثل أنماط سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر : نفس المرجع السابق، ص 46.

الفرع الثاني: مؤشرات سلوك المواطنة التنظيمية. هناك العديد من المؤشرات وهي كالتالي:

- الطاعة والالتزام بالأهداف الاجتماعية للمنظمة.
- المشاركة في توفير المناخ الاجتماعي الإيجابي .
- الإيثار نحو الإقبال على مساعدة الآخرين .
- التطوير والتنمية الذاتية.
- الولاء للمنظمات وحمايتهم من أي تهديد.
- الثناء على المنظمة والتحدث بحماس عن أعمالها وخدماتها.
- الدفاع عن المنظمات عندما تنتقد من قبل أطراف خارجية.
- الشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء للمنظمة.
- مناقشة الزملاء نحو دعم العمل بالمنظمة.
- التطوع بعد الوقت المحدد حينما توجد حاجة لذلك .
- بذل أقصى جهد في العمل وفي جميع الأوقات.
- عدم ترك ومغادرة المنظمة في حالة وجود مغريات من منظمات أخرى.
- الرغبة في إتقان وتوحيد العمل تحت أي ظرف.
- الحفاظ على ترتيب وتوضيب مكان العمل.
- تجنب الإسراف في استخدام موارد المنظمة.

- الحرص على المشاركة الدائمة والفعلية في الاجتماعات والمناقشات الخاصة بالعمل .
- المشاركة في الأعمال التي تحسن من صورة المنظمة.
- إظهار القدرة على تقديم حلول للمشكلات دون طلبها .
- تقديم المقترحات البناءة للزملاء في محيط العمل .
- الحرص على الاطلاع على كل ما هو جديد ومفيد للمنظمة[1].

المطلب الثاني: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية.

هناك نوعين من العقود بين الفرد والمنظمة وهما العقد الصريح أو ما يسمى بالعقد الرسمي والعقد الضمني أو ما يسمى بالعقد النفسي ، ويشير العقد الرسمي إلى المهام الرسمية ومعايير الأداء المنصوص عليها في العقد الرسمي بين الفرد ومنظمته، أما العقد النفسي فيشير إلى إدراك العامل للمهام المطلوبة منه والعائد عليها وبشكل عام في العلاقة بين الفرد والمنظمة تأخذ الطابع التبادلي بحيث يبذل الأفراد جهودهم لمبادلتها مع منفعة مادية أو اجتماعية، وقد أشارت العديد من الدراسات أن العلاقة بين الفرد والمنظمة غالبا ما تكون الرغبة لدى الأفراد في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية، عندما تكون العلاقة الاستثمارية التبادلية بين الفرد والمنظمة في وضع متوازن ومتكافئ، بينما تقل هذه الرغبة لدى الأفراد عندما يتجاوز استثمار أحدهما للأخر أو عندما تقتصر العلاقة بين الفرد والمنظمة على العقد الرسمي فقط ويمكن تفسير العلاقة بين الفرد والمنظمة باستخدام كل من نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون، حيث قام العديد من الباحثين باستخدام هاتين النظريتين لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفرع الأول: نظرية التبادل الاجتماعي. يؤكد جورج هومنز أن التبادل الاجتماعي يبدأ من تفاعل الأفراد التقابلي عاكسا الأوجه الاجتماعية والنفسية والاقتصادية لتكون قاعدة لعملية التبادل قوامها أهداف وغايات اجتماعية كالسمعة والاعتبار والاحترام والتقدير والنفوذ الاجتماعي وليس المنفعة المادية الصرفة لأنها ليست دائما هدف التبادل الاجتماعي، وتتألف الجماعة من ثلاثة أنواع رئيسية من المواقع الاجتماعية العليا، الوسطى، الدنيا، وبهذا فإنه كلما زاد الفرد من نشاطاته الاجتماعية داخل المجتمع زادت مكافأته الاجتماعية وبالتالي تزداد نسبة نشاطاته الناجحة المؤهلة للمكافئات، وهناك ظروف تخضع لها العلاقات التبادلية وهي:

- كمية المساعدة المقدمة من قبل الطرف الأول للطرف الثاني خلال فترة زمنية محددة.
- كمية النشاطات البديلة التي يمنحها الآخرون للأشخاص المشتركين في العلاقة التبادلية.
- درجة القبول الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد خلال تبادله مع الآخر .
- قيمة النشاطات البديلة المستعملة خلال العلاقة المتبادلة.

[1] العايب رابح، مدخل إلى ميدان علم النفس العمل والتنظيم، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، دار الهدى للطباعة، لا توجد الطبعة، الجزائر، 2006 ص 42.

والقبول الاجتماعي يلعب دورا مهما في تبادل التفاعلات والعلاقات كما تفعل النقود في عملية التبادل التجاري، ونظرية التبادل الاجتماعي لا بد أن تخضع لتأثيرات ضوابط التبادل الاجتماعي الإدارية العامة، الأعراف، المعايير والقيم الاجتماعية لإقامة أية علاقة تبادلية أو إنهائها، ويعتبر بيتر بلاو أن دافع سلوك الفرد الرئيسي في تفاعل هو علاقته مع الآخرين هو " التبادل المعنوي أو المادي ". والتبادل الاجتماعي من أجل أن يكون مشروعا يجب أن يتم برغبة الطرفين وقناعتهما ويتبادلان الاعتراف بوجودهما وبشرعيتها وباحتياج كل منهما للأخر وخلاف ذلك يعني انحرافا في التبادل وبخاصة عندما يصل بين الحاكم غير الشرعي وعامة الناس أو بين الغني المستغل و الفقير المستغل، إنه تبادل القامع والمقموع وعليه:

ينطوي مفهوم هذه النظرية في العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو بين الأفراد و مشرفيهم، من حيث أن الأفراد يتوقعون ردا للجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به، ولكنهم لا يحددون نوعية وتوقيت هذا الرد، لذلك فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمؤسسات التي يعملون بها وحسب هذه النظرية فإن الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفيهم.

جدول رقم (2.1) نظرية التبادل الاجتماعي.

ما الذي تقدمه المنظمة للعاملين ؟	ما الذي يقدمه العاملون للمنظمة؟
- الدعم التنظيمي . - الدعم القيادي . - العدالة التنظيمية . - التمكين الإداري . - الثقة التنظيمية . - مشاركة العاملين في القرارات . - جودة حياة العمل . - القيادة التحويلية .	قيام العامين بسلوكيات إيجابية اتجاه مؤسستهم : - دعم وتأكيد الذات . - الالتزام التنظيمي . - المواطنة التنظيمية . - الولاء التنظيمي .

المصدر : نفس المرجع السابق، ص56.

الفرع الثاني: نظرية التعاون . تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما ترتكز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقات بين الأفراد، فنظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتقدم نظرية التعاون الإطار العامل دراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيمين.

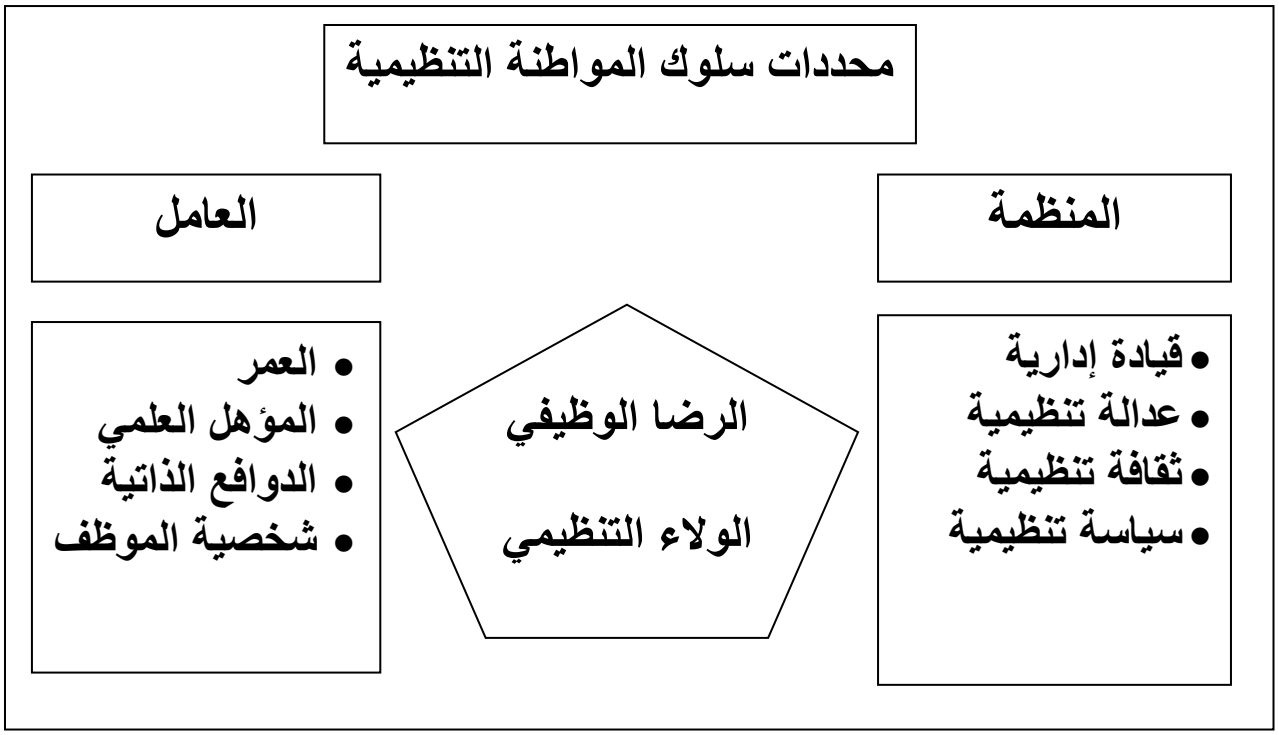
وتقترح هذه النظرية أن التعاون يصبح ممكننا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا، مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام، وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن

تطبيقها للكشف عن محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي لها تأثير على بيئة العمل ككل أو الجماعات الصغيرة[1] .

المطلب الثالث: محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

من منطلق أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ومن الدراسات التي اطلع عليها الباحثون أشار لمعظمها في مراجع دراستهم، فقد خلصت نتائج تلك الدراسات إلى وجود متغيرات وعوامل اعتبرها البعض منهم محددات لهذا السلوك، ونلخصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2.3) : مخطط يمثل محددات المواطنة التنظيمي.



المصدر: نفس المرجع السابق ص52.

1. من حيث المنظمة:

- الرضا الوظيفي: يقصد بالرضا الوظيفي إجمالا الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله، سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل أو المناخ العام. وفي ضوء هذا التعريف أجريت الكثير من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وخرجت هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل وثيق بسلوك المواطنة التنظيمية وأكد

[1] ونغي فتيحة ، اثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين ، دراسة ميدانية على مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان البويرة (SC-SEG) أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2021/2020 ص ص، 88 -89.

البعض أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لهذا السلوك، فكلما كانت الحالة الوجدانية للفرد تتسم بمستويات رضا عالية تجاه الوظيفة وظروف العمل أسهم ذلك في دفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهود وتقديم خدمات إضافية إذا استدعى الأمر. إيمانا من الفرد بأن الرضاء يستمد من الانهماك بشؤون المنظمة والارتقاء بوضعها الوظيفي، والحرص على تحسين مستوى أدائها، دون أن يتوقع الحصول على أية حوافز إضافية مقابل هذه الممارسات، شريطة إحساس الفرد بالوجود الفعلي للإنصاف والعدالة التنظيمية، وبالتالي تفسر هذه العلاقة على أنها عملية تبادلية بين الموظف وأولئك الذين أحسنوا إليه ونفعوه وقدروه.

- الولاء التنظيمي : لقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي بشكل كبير إلا أنها تصب في معنى واحد ألا وهو الاعتقاد القوي في قيم المنظمة وأهدافها، و الاستعداد والميل لبذل المزيد من الجهد فيها، والحرص المستمر والدائم للبقاء فيها. لهذا يعد مفهوم الولاء التنظيمي من بين المحددات التي نالت اهتماما كبيرا من الباحثين وخصوصا علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن نتائج دراساتهم تباين تحول قوة العلاقة بينها، وبالرجوع إلى تفسير هذه العلاقة تبين أن الولاء التنظيمي مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافآت والعقاب، إلى جانب أنه مسؤول عن تحديد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة.
- العدالة التنظيمية : أما مفهوم العدالة التنظيمية، فقد أظهرت الدراسات احتوائه على ثلاثة أبعاد رئيسة: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، حيث تعني عدالة التوزيع مدى شعور الفرد بأن، ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة، أما فيها يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء، إن الأبعاد المشار إليها تعمل بشكل مترابط ومتداخل وتؤدي في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمة. وقد كشفت دراسات عن وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد أبرزت هذه الدراسات قدرة نظرية التبادل الاجتماعي في تفسير ذلك، حيث إن ثقة المرؤوس بعدالة ممارسة رئيسه المباشر في القضايا والمسائل ذات الصلة بعمله، تولد الشعور بالمسؤولية تجاه منظمته، وبضرورة إجراء تبادل اجتماعي مع الرئيس ، وعوامل القوة التي سخرت له، أثر احترام الموظف وإنصافه في جميع القضايا التي تمس واقعه الوظيفي، وبالتالي فإن اندفاع الموظف نحو ممارسة المزيد من السلوكيات التطوعية غير الرسمية والتي تندرج ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية ما هي إلا ردة فعل لإحساسه بالمساواة و لإنصاف فيما يتعلق بعدالة الإجراءات والتوزيع والتعاملات.
- القيادة الإدارية : تعد القيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية ، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، التي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية. وما من شك أن لممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القائد انعكاساتها المباشرة على قيم، وأفعال، وسلوك المرؤوسين، الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم. فبقدر ما يظهر من القادة من ممارسات

وتصرفات تنم عن الروح التطوعية، وتفصح عن أبعاد المواطنة التنظيمية لديهم، بقدر ما تكون آلية القدوة ذات تأثير إيجابي في تحريك وتحفيز الأفراد نحو أفعال مماثلة. لذلك أكدت العديد من الدراسات العلاقة القوية والإيجابية القائمة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية، هذه العلاقة التي تتعاظم وتزداد في ظل القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكاريزما للقائد، والتشجيع الإبداعي، والدافعية، والاهتمام بالحاجات الفردية للمرؤوسين، وبالتالي نجد أن هذه الخصائص هي التي تشكل الأرضية والقاعدة التي ينمو فيها ويزدهر بها السلوك التطوعي.

- الثقافة التنظيمية : إن الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات، وقد كشفت الدراسات أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية إما سلبيا أو إيجابيا، تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها الثقافة السائدة داخل المنظمة، وذلك من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك التطوعي. وعرف الكبيسي الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم المشتركة التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما لتميزها عن غيرها من المنظمات ضمن المجتمع الواحد أو الحضارة الواحدة. فإذا كان المتعارف عليه والسائد في المنظمة أن يتم تشجيع ممارسة الموظفين لأنماط معينة من السلوكيات التطوعية، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك، وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم. أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد عكس ذلك، أي أن يقوم الموظفون بما هو مطلوب منهم فقط، فسوف يجعل ذلك الموظفين يلتزمون بشكل دقيق بما يطلب منهم فقط، ويحد من تفكيرهم بالقيام بسلوكيات تطوعية، هذا ما سيجعل حجم الممارسات لسلوكيات المواطنة التنظيمية محدودا للغاية.
- السياسة التنظيمية: وهذا المحدد يقصد به أيضا التسيير التنظيمي الذي يقصد به الأنشطة والممارسات التي يوظف فيها الأفراد قوتهم ونفوذهم تحقيقا لمصالحهم داخل المنظمات وعبر عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتطوير. وترتبط السياسة التنظيمية مع سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فمع ارتفاع مستوى التسيير التنظيمي تزيد ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية، نظرا لضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام وعدالته. والعكس مع انخفاض درجة القوة والنفوذ وتدني مستوى التسيير التنظيمي نقل الرسمية مع ذلك فتنخفض الأعمال والسلوكيات التطوعية من الأفراد.[1]

2. من حيث العامل:

- العمر: هو المدة الزمنية التي عاشها العامل.
- المستوى العلمي: يشير إلى درجة التعليم والمهارات والمعرفة التي يمتلكها العامل في مجال محدد.

[1] عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السعودية، 2016، ص ،ص، 51-55.

- الدوافع الذاتية: هي القوى الداخلية التي تحفز العامل وتدفعه نحو تحقيق الأهداف والطموحات الشخصية مثل الشغف، الرغبة في تحسين الذات، الرغبة في تحقيق النجاح والتميز.
- شخصية الموظف: تشير إلى الصفات والخصائص الشخصية التي تحدد سلوك العامل وأدائه في بيئة العمل.[1]

[1] - نفس المرجع سبق ذكره ،ص55

المبحث الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية من منظور الولاء التنظيمي.

يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد سلوكيات التي تمارس في بيئة العمل وهو أحد المفاهيم المؤثرة في السلوك الإنساني والذي بدوره يكون ذو اثر بالغ على نجاح العمل من عدمه وبالنظر للنجاح أو فشل المنظمات في العمل ستجد مجموعة من العوامل المؤثرة على السلوك بالإضافة إلى مجموعة من مزايا تزيد من خطوط نجاح المنظمات جراء هذا السلوك خلفا على ذلك عيوب ومعوقات لهذا السلوك التي يمكن بدورها أن تؤثر بشكل المباشر أو بشكل غير مباشر نحو العلاقة التي تربط الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة الواحدة وهو ما سنتطرق لدراسته في هذا المبحث.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية.

إن المنظمات تهدف دائما إلى رفع مستوى خدماتها التي تقدمها لكل أفراد المجتمع، وتسعى إلى أن اكساب موظفيها أفضل السلوكيات، وسلوك الموظف الإيجابية أو السلبية قد تنبع من عوامل مختلفة منها العوامل الشخصية، والتي لها تأثيرها على أدائه في العمل، وتساعده في ممارسة سلوك العمل التطوعي

في المنظمة، أو من العوامل التنظيمية ولها تأثير قوي في جعل الموظف يسلك سلوك المواطنة في العمل. وبالتالي نجد من الضرورة توضيح هذه العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية وهي كما يلي:

الفرع الأول: العوامل الشخصية من هذه العوامل الشخصية ما يأتي:

- عمر الموظف ومدة خدمته : لقد تبين أن لعمر الموظف تأثيرا واضحا في سلوك المواطنة التنظيمية، إذ إن العوامل المؤدية لسلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن يهتمون بموضوعات العدالة التي يتم بموجبها الموازنة بينما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، بينما نجد الموظفين كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية، والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن. أما فيما يخص مدة خدمة الموظف فقد تبين أن لها علاقة سلبية مع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، إذ يظهر الموظفون الجدد مستوى مواطنة تنظيمية مرتفع مقارنة بالموظفين القدامى ، والسبب في ذلك يعود إلى أن الموظفين الجدد لا يعرفون أو غير متأكدين من حجم المسؤوليات المطلوبة منهم بشكل دقيق، وبالتالي يحددونها بشكل واسع، لكن مع مرور الوقت، تتراجع درجة الغموض لديهم ويصبحون أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة، ما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي كانوا يقومون بها سابقا.
- المؤهل التعليمي والخبرة: للمؤهل العلمي للموظف تأثير كبير في تفعيل دوره الوظيفي. وكذلك للخبرة العملية التي تتماشى مع المؤهل العلمي تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة من عدة نواح، كالراحة النفسية للموظف عندما يمارس عملا هو مؤهل له ولديه خبرة عملية فيه من السابق، وبالتالي يتعاظم شعور الموظف لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
- الدوافع الذاتية للموظف: تعرف الدوافع الذاتية على أنها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك، والعمليات النفسية، لهذا فهي قوى داخلية تحرك الفرد للقيام بعمل معين دون

توقع الحصول على حوافز مادية. فالموظف الذي يتمتع بدوافع ذاتية ميالة للعمل التطوعي سيكون نموذجها أكثر من غيره للقيام بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات، وفيما يخص شخصية الموظف فتعتبر من بين أكثر العوامل التي لاقت اهتمام العديد من الباحثين، الذين ألقوا الضوء على علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. وقد أشارت أغلب نتائج الدراسات أن لشخصية الموظف دورا هاما في ظهور أو اختفاء ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة.

- المركز الوظيفي للموظف : تشتمل عوامل المركز الوظيفي على منصب، ومركز الموظف، في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالموظفون الذين أمضوا خدمة طويلة في العمل بالمنظمة يصبح لديهم قناعات معينة في أدائهم لعملهم، كما تصبح لديهم علاقات ضمنية، وروابط قوية مع الموظفين الآخرين في المنظمة، مما يولد لديهم مشاعر إيجابية تنعكس على سلوكيات دورهم الإضافي نحو منظمتهم، اكتشفت الأبحاث أن تولي المناصب العليا تزيد من سلوك المواطنة التنظيمية، وإمكانية العمل بشكل فعال في المنظمات مقارنة مع تولي المناصب الدنيا، نتيجة لامتلاك الأفراد في المناصب العليا قوة وحرية أكبر فيما يتعلق بأدائهم لسلوكيات معينة، والتي من ضمنها تقديم سلوكيات الدور الإضافي.

الفرع الثاني: العوامل التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية: ومن هذه العوامل التنظيمية ما يلي:

- فريق العمل: تعد فرق العمل إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية، ومن أبرز ملامح الإدارة الناجحة التي تحرص على الإنجاز، وتحترم التخصص، وتسعى إلى مزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الإدارات الأخرى، وحتى ينجح الفريق لا بد أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه، فهو بمثابة محطة توليد الطاقات الكامنة لدى الأفراد. ويتوجب على الفرد إدراك أهمية العمل الجماعي من أجل المصلحة العامة للمنظمة، وذلك الشعور ينبع من وعي ضمير الفرد بأنه يمثل مجموعة وليس شخصه، فلا بد له أن يشارك بكل ما لديه من مؤهلات ومواهب وسلوكيات لدعم روح فريق العمل الذي يعود على المصلحة العامة للمنظمة. وإن نجاح الفريق نجاح يرتبط بكل عضو من أعضائه، وفشله فشل كل عضو أيضا. وعليه فإن المشاركة الفاعلة الإيجابية تمنح مجموعات العمل صلة قوية بالمنظمة تؤدي إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
- طبيعة الوظيفة : تعرف الوظيفة بمجموعة من الواجبات والمهام و المسؤوليات. لكل وظيفة دورها الواضح في المنظمة، وكل موظف مطالب بأداء وظيفته على وجه الكمال لتحقيق أهداف المنظمة. ومن أهم مبادئ الإدارة مبدأ التخصيص في مجال العمل، وهذا المبدأ له علاقة بالوظيفة بصفتها ومهام وواجبات معينة تتطلب أن يقوم بها شخص يجب أن تتوفر فيه شروط معينة منها التخصص في طبيعة الوظيفة، بشرط أن يتم توزيع العمل بالصورة الصحيحة، أي أن يعطي كل موظف العمل الذي يستطيع أن يقوم به وفقا لقدراته، مؤهلاته، وإمكاناته العلمية، و براته العملية، وقدراته على أداء ذلك النوع من العمل. وكل هذا بهدف تحقيق السرعة في الإنجاز والدقة في العمل والأداء، وشعور الموظف أنه في المكان المناسب الذي يمكنه من أداء عمله على أكمل وجه يمنحه الشعور بالراحة والرضا، والاستقرار الوظيفي، والانتهاء التنظيمي ما يكون له تأثير

معنوي موجب في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمي الموجه نحو المنظمة ككل، والمسمى "بسلوك الطاعة والالتزام".

- حجم العمل: إن حجم الأعمال الموكلة للموظف من أحد المؤثرات في جودة إنتاجه، فإذا تناسبت كمية العمل مع قدرات الموظف وإمكاناته فسوف يشعر بعدالة توزيع العمل الذي ينمي لديه السلوك الحضاري الذي يحثه على جودة إنجاز الأعمال الموكلة إليه. إن كمية العمل الموكلة للموظف لها تأثير مباشر في جودة المنجز في العمل، وأن هناك علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وجودة كمية العمل المنجز، وقد أرجعوا سبب هذه العلاقة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على المناشط الأساسية، ويتم توجيهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية ".
- الترقية: وهي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب الموظفين العام، يتحمل شاغلها واجبات ومسئوليات أكبر ويتمتع بها يقابل ذلك من مزايا مادية أو أدبية. ويتم اختيار أكفأ العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، وفقا للضوابط النظامية للترقيات التي يعتمدها المديرين مرفقة بآرائهم الشخصية حول الموظف الأصلح سلوكيا بجانب الضوابط النظامية للترقية، وهذا يظهر وجود علاقة إيجابية بين الترقية وسلوك المواطنة التنظيمية، وأنها كحافز للمديرين على تفضيله على من سواه في الترقية [1].

المطلب الثاني: مزايا وآثار ومعوقات وسبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

الفرع الأول: مزايا وآثار سلوك المواطنة التنظيمية.

1. مزايا سلوك المواطنة التنظيمية:

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية ظاهرة مرتبطة برؤية المنظمة وما تمتلكه تلك المنظمة من قيم، رسالة، أهداف، هياكل، وكلها تدعم حدوث مثل هذه السلوكيات ومن أهم مزايا سلوك المواطنة التنظيمية ما يلي:

- زيادة كفاءة المنظمة والإدارة والعاملين.
- تخفيض الحاجة للموارد التي تتصف بالندرة.
- مساعدة الأنشطة داخل وخارج المنظمة.
- زيادة القدرة التنظيمية لتكون أكثر جاذبية، والمحافظة على كفاءة العاملين، زيادة ثبات الأداء المنظمي وتحسين فاعليته وكفاءته.
- المساهمة وعلى نحو مباشر وغير مباشر في خلق مدركات جودة الخدمة وتحقيق عائدات أعظم للمنظمة
- تساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

2. الآثار المترتبة على سلوك المواطنة التنظيمية:

[1] نفس المرجع السابق، ص ،ص 55-60.

يمكن استعراض الآثار المترتبة من ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تقسيمها وفقا لأهم انعكاساتها التنظيمية على مستوى المنظمة والتي تتمثل كالتالي:

- آثار سلوك المواطنة على المستوى الفردي:

تؤدي إلى تحسين وتطوير أداء الفرد، حيث أن الوجود المستمر لمثل تلك السلوكيات عند الموظف يترك عبر الوقت انطباعا جيدا لدى رؤساء وزملاء العمل حول ذلك الموظف، كما أن ذلك الانطباع يلعب دورا هاما في الحوافز التي يمكن أن يحققها الموظف كالراتب والترقية.

ومن جهة أخرى، يمكن لسلوك المواطنة التنظيمية أن يؤثر في عملية تقييم أداء الموظف من قبل رؤسائه في العمل من خلال عدة آليات، فسلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات تطوعية يبادر بها الموظف طوعيا، حيث أنه غالبا ما يكافأ عليها الموظف من خلال تقييم أدائه بإيجابية أكثر.

- آثار سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة:

يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية، من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية، ومن جهة أخرى من أجل خفض تكاليف الخدمات ومصاريف التشغيل لتوفير أسس البقاء في البقاء في البيئة المعقدة والصعبة التي تعيشها منظمات اليوم وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة وقلة الموارد، فإنها تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القدرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور، فالنشاطات التي يقوم بها الموظفون خارج نطاق الأدوار المحددة هي التي تقوم إلى التمييز والإبداع .

- يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على كمية العمل المنجز، حيث توصلت العديد من البحوث والدراسات إلى وجود علاقة بينهما، وفسروا العلاقة بين المواطنة التنظيمية وكمية العمل المنجز أنها تربطها عدة أسباب منها أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للنشاطات السياسية ويوجهها نحو خدمة الأهداف الإنتاجية.
- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الزملاء، حيث ينعكس أثر المساندة والمعاونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرة الفنية والمهارية مما يعود بالنفع على المنظمة، ويعظم الاستفادة من العنصر البشري ويعمل على تنمية وتدريبه، ويساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل.
- تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية الإدارات المختلفة، حيث تمارس حرية الإبداع والابتكار، وإفساح المجال للعاملين لتقديم المقترحات التي من شأنها تدعيم التطوير المناسب في إجراءات العمل، ويساعد ذلك المنهج الإداري في توجيه العاملين نحو المنافسة والمبادرة المتركزة حول العمل نفسه بدلا من أن تضيع الجهود في صراعات ومشكلات شخصية تستهلك جهود العاملين وجهود الإدارة في التوفيق بينهم، مما يؤثر بشكل سلبي على أداء الإدارات المختلفة.

الفرع الثاني: معوقات وسبل تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

1. معوقات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

تتعدد معوقات ممارسة المواطنة التنظيمية إلا أنها تتمحور حول سياسة المنظمة والإستراتيجيات المتبعة من طرفها من أجل تسيير أعمالها وعليه عند تتبعنا لهذه المعوقات سنجد أنه لابدى المنظمة غرس وخلق هذه السلوكيات و بيدها أيضا فقدانها وعليه كانت هذه المعوقات كالتالي:

- إن إحساس الموظف بمكانته داخل المنظمة وبأهميتها في العمل تمثل أول خطوة نحو الاستثمار وفي هذا المورد البشري الذي يصنف على أنه مورد بشري جاهز للاستثمار خاصة فيما يتعلق برغبة المنظمة في غرس أسس سلوكيات المواطنة التنظيمية فيه، ولا يتحقق هذا المسعى إذا قامت المنظمة بتجاهل هذه المكانة سواء معنويا أو إداريا، فعدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة من شأنه أن يمنع ظهور هذه السلوكيات المطلوبة داخل التنظيم.
- إن ظروف العمل تمثل البيئة التي يعيشها الموظف يوميا ويتعامل معها خلال مساره الوظيفي وخصوصية هذه الظروف تمثل حدا فاصلا بين ممارسة الوظائف الرسمية فقط أو ممارسة الوظائف والأدوار الإضافية، فعجز ثقافة المنظمة وقيمها عن التخفيف من ضغوط العمل يقلل من فرص ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لأن الضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية مما ينعكس سلبيا على تميز أدائهم.
- تمثل الثقة المتبادلة بين الموظفين والمنظمة الأساس الأول لبناء مستقبل حقيقي يهدف لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد السواء وهي معادلة يصعب تحقيقها في ظل تنامي المنظمات وتطور احتياجات الأفراد.

2. سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

تهدف المنظمات في الوقت الحالي إلى الاستثمار في كل عناصرها من أجل تحقيق فعالية قوية ومستمرة و مثل المورد البشري أهم رهان لهذه المنظمات، حيث تسعى شتى الطرق للاستفادة منه كون سلوكيات المواطنة التنظيمية تمثل اتجاها جديدا لها، فقد دأبت على البحث في الطرق والإستراتيجيات المختلفة لخلقها وتعزيزها كسلوك ضروري في المنظمات الحديثة وفيما يلي نذكر أهم هذه السبل لتحقيق ذلك:

- بما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات لا يتم مكافأتها بشكل مباشر إلا أن هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تتبناها المنظمة لتصميم نظم مكافآت تنظيمية تشجع الموظفين على الاندماج في مثل هذا السلوك، ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى الربط بين المكافآت وسلوك المواطنة التنظيمية من ناحيتين:

الناحية الأولى: يساعد على زيادة درجة الارتباط بين الموظفين والمنظمة وأهدافها، لأن العاملين سوف يركزون على المنظمة ككل في هذه الحالة، ومن ثم يسعون إلى إظهار سلوك المواطنة التنظيمية كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

الناحية الثانية: يؤدي هذا الربط إلى تبني الموظفين وجهة نظر أكبر من مجرد متطلبات الوظيفة نظرا لإحساسهم بدورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- إن اهتمام المنظمات بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يساعد على مواجهة العديد من التحديات التي تعيشها في الفترة الحالية نظرا للعلاقة المباشرة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعديد من مجالات العمل الإداري خاصة مجالات تقييم الأداء ووضع نظام المكافآت والحوافز وتحسين خدمة العملاء.
- اتجه بعض الباحثين إلى تحديد إمكانية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال اتجاهين رئيسيين يجب تبنيهما من قبل المنظمة بشكل عام هما:

- الاتجاه الرسمي: ويتضح من خلال إنشاء نظم لإدارة الموارد البشرية تشجع على المواطنة، عن طريق تطوير أسس الاستخدام والاختيار، التوظيف، التدريب، التطوير، تقييم الأداء وتقديم المكافآت المناسبة.
- الاتجاه الغير رسمي: يتضح من خلال تطوير المنظمة العمليات الغير سمية التي تجعل من هذا السلوك شيئا مألوفا واعتياديا، وتعزيزا لذلك فقد طرح علماء النفس الاجتماعي خلاصات فكرية تفيد بأن الضغوط الاجتماعية، وعادات الجماعة قد تشكل محددا أقوى لسلوك الفرد من الآليات الرسمية، وأن المنظمات الناجمة يجب أن تتبنى ثقافة تقدير سلوكيات المواطنة التنظيمية في تدعيم الخراط الموظفين الجدد واندماجهم مع الموظفين القدامى ليتعلموا منهم سلوكيات لم يكونوا يسلكونها من قبل.

- ضرورة الاهتمام بتخطيط نظم الحوافز الرسمية لإشباع الأدوار الرسمية، وضرورة تخطيط نظم الحوافز غير الرسمية لإشباع الأدوار الإضافية.
- يمكن استخدام مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كنوع من معايير الأداء الوظيفي الأكثر ارتباطا بالرضا الوظيفي حتى بالرغم من كونه سلوكا تطوعيا لا يتم تقييمه رسميا، فلا شك أن الاعتماد المطلق على معايير الأداء الكمية، إنما يغفل جانبا مهما من جوانب السلوك التطوعي التي يقوم بها الموظفون، والتي يمكن أن تحقق للمنظمة نتائج مهمة، لأن رغبة الموظفين في تقديم المساندة للزملاء، والتغاضي عن الخلافات الوظيفية التي يمكن أن تعرقل سير العمل يمكن أن تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي، كذلك فإن اندماج الفرد في كافة الأنشطة تقدمها المنظمة يمكن أن يؤدي إلى زيادة درجة ارتباط الموظفين بالمنظمة، ومن ثم الغير رسمية العمل على تحقيق أهدافها خلال الفترات القادمة.

يمكن القول أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي جملة الدعائم التي يمكن أن تقوم على أساسها المنظمة بالاعتماد على ما هو رسمي وغير رسمي خدمة للهدف العام فهي تحتاج فقط لإفساح المجال لفهم هذه السلوكيات والإيمان بها ثم العمل على تعزيزها باستعمال شتى الطرق المركزة على الجوانب الإدارية والسيكولوجية داخل التنظيم[1].

المطلب الثالث: العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

الولاء التنظيمي يشير إلى درجة التعلق والانتماء التي يشعر بها الموظفون تجاه منظماتهم، ويتضمن الاعتزاز بالانتماء والالتزام بأهداف المنظمة. يعتقد الباحثون أن الولاء التنظيمي يؤثر بشكل ايجابي على أداء الموظفين واستمرارهم في المنظمة.

أما سلوك المواطنة فهو يشير إلى المساهمات الإضافية التي يقدمها الموظفون خارج نطاق واجباتهم الوظيفية الأساسية، ويشمل ذلك المبادرة الفردية والتعاون من زملاء العمل والالتزام بالقيم الأخلاقية للمنظمة بشكل عام.

دراسات الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية تساعد على فهم كيفية تحسين العلاقة بين الموظفين والمنظمات وتعزيز الأداء المؤسسي. يعمل العديد من الباحثين والأكاديميين على هذه المواضيع وتجد مثالا على ذلك العديد من الدراسات نذكر منها:

- في عام 2001 أجرت "ديفيدسون" و "ويت" دراسة حول الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية حيث توصلت إلى أن العدالة التنظيمية لها تأثير ايجابي على الولاء التنظيمي وأن الولاء التنظيمي يؤدي في النهاية إلى زيادة سلوك المواطنة التنظيمية[2].
- أجريت دراسة أخرى عام 2016 من طرف" النايلي خدوج" توصلت من خلال دراستها أن العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بأنها علاقة ترابطية ايجابية وقوية حيث أن الموظفين الذين يشعرون بالولاء العالي للمنظمة يكونون أكثر ميل للمساهمة الايجابية في المنظمة[3].
- تظهر دراسة أجراها " شلابي وليد" عام 2016 والتي هدفت لقياس العلاقة التي تربط ولاء العامل من خلال أبعاد الولاء على سلوك المواطنة التنظيمية لدى منظمة الإدارة المحلية لولاية المسيلة، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة طردية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة يعتبر الولاء جزء مهم من سلوكيات المواطنة حيث يساهم في خلقها وتعزيزها لدى العاملين في الإدارة المحلية لولاية المسيلة[4].

---

[1] حبة وديعة ، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية ، دراسة ميدانية لمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH بسكرة ، أطروحة دكتوراه في الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017/ 2018 ص140.

[2] Davidson , Employee Loyalty and Organizational Citizenship Behavior in the Port Harcourt Area Command of the Nigeria Police Force, 2001

[3] النايلي خدوج، دراسة حول الولاء التنظيمي و علاقته بالمواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على بعض موظفي بلدية تماسين بمدينة تقرت، مذكرة ماستر في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،2015-2016ص 120.

[4] شلابي وليد، مرجع سبق ذكره

أجريت دراسة أخرى عام 2019 من طرف "بلال دهيمي" دراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى عينة من عمال مطاحن حضنة، دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن حضنة، بمدينة المسيلة، الجزائر، من خلال دراستها لموضوع استكشفت بأن العلاقة التي تربط بين الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية علاقة تأثير و تأثر حيث الولاء التنظيمي يؤثر و يتأثر بشكل ايجابي على سلوك المواطنة التنظيمية[1]

- في عام 2021 أجرى علي "عوان علي" و "الهادي سراية" مقال في مجلة علوم إنسانية يوضحان فيه أن الولاء التنظيمي يتوافق بشكل ايجابي مع سلوك المواطنة التنظيمية حيث أظهرت الدراسة أن الموظفين الذين يشعرون بالولاء اتجاه المنظمة يكونون أكثر استعدادا للمشاركة في سلوك المواطنة التنظيمية.[2]

حيث أن الموظفين الذين يظهرون الولاء اتجاه المنظمة يكونون أكثر استعداد لتقديم المساعدة للزملاء و القيام بأعمال إضافية لصالح المنظمة.

بناء على الأبحاث و الدراسات السابقة هناك بعض الاتجاهات الرئيسية فيما يتعلق بالعلاقة بين الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية، ومن بين هذه الاتجاهات نذكر:

- الاتجاه نحو الاستدامة المنظمية: تشير الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي القوي يؤدي إلى زيادة احتمالية استمرارية الموظفين العمل في المنظمة وتحقيق استدامة المواطنة التنظيمية، فإنهم يكونون أكثر استعدادا للمساهمة المستدامة في تحقيق أهداف المنظمة.
- الاتجاه نحو الابتكار والتطوير: تشير بعض البحوثّ إلى أن الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية يرتبطان بزيادة الابتكار و التطوير في المنظمة. حيث يشعر الموظفون الأكثر ولاء بالثقة ولاستقلالية لتقدم الأفكار الجديدة والمشاركة في عمليات التطوير.
- الاتجاه نحو تحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية تشير بعض الأبحاث إلى أن الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يكونا مؤثرين ايجابيين على تحقيق توازن صحي بين الحياة العملية والشخصية للموظفين، فعندما يشعرون بالدعم والاهتمام من المنظمة فإنهم يكونون أكثر قدرة على تحقيق توازن مرضي.

من خلال تحليل النتائج والدراسات السابقة يمكن تحديد بعض النقاط المشتركة الهامة في العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وتشمل:

- العوامل الدافعة: تشير البحوث إلى أن العوامل المشتركة تلعب دورا في تشجيع الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية مثل: الدعم التنظيمي والتواصل الفعال والعدالة التنظيمية.

---

[1] بلال دهيمي، دراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن حضنة بمدينة المسيلة، مذكرة ماستر في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018-2019.

[2] عوان علي والهادي سراية، علاقة الولاء التنظيمي بالمواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد رقم 32. العدد رقم 04، ، ديسمبر 2021.

- التأثير المتبادل: تشير الدراسات إلى أن هناك تأثير متبادل بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية حيث الولاء التنظيم يعزز و يتعزز بسلوك المواطنة التنظيمية.
- الارتباط بالأهداف المنظمية: توضح الدراسات أن الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية يرتبطان لتحقيق أهداف المنظمة، فعندما يشعر الموظفون بالولاء للمنظمة و يشاركون في سلوك المواطنة التنظيمية يكونون أكثر قدرة على تحقيق نجاح المنظمة ة الارتقاء بها.

الهدف من هذه الدراسة هو فهم طبيعة و أثر هذه العلاقة في سياق المنظمات، حيث تهدف الدراسة إلى تحليل و توضيح الارتباطات و التأثيرات المتبادلة بين الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية ومن خلال هذه الدراسة يمكن تحقيق الأهداف التالية:

- فهم الديناميكية التي تحدث داخل المنظمة: تساعد الدراسة في فهم كيفية تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية والعكس، وكذلك العوامل المؤثرة في هذه العملية و يساهم ذلك في توضيح الديناميكية التي تحدث داخل المنظمة وتأثيرها على أداء العاملين و المنظمة بشكل عام.
- تعزيز فهم العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية: تساعد الدراسة في تحديد العوامل التي تساهم في تطوير و تعزيز الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية. قد تشمل هذه العوامل الدعم التنظيمي، العدالة التنظيمية، التواصل الفعال، الثقة بين الموظفين والإدارة.
- تطوير إستراتيجيات إدارية فعالة: يمكن استخدام نتائج الدراسة لتطوير إدارة فعالة لتعزيز الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية و يمكن أن تشمل هذه الإستراتيجيات تحسين بيئة العمل، تعزيز العدالة التنظيمية، تشجيع التواصل و المشاركة، تقديم المكافئات.[1]

[1] من إعداد الطالبين من خلال نتائج الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة سلوك المواطنة التنظيمية الذي عرفناه على أنه سلوك إضافي واختياري قوم به العامل والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها وأن هذا السلوك يبرز أهمية الموارد البشرية في المنظمة.

حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك التطوعي الذي يظهره الموظف اتجاه الأفراد العاملين داخل المنظمة واتجاه المنظمة بصفة عامة، وهو سلوك نابع من الفرد ذاته لا يندرج ضمن وظيفته الرسمية ولا يدخل ضمن نظام الحوافز والتعويضات المادية للمنظمة.

كما تظهر فعالية هذا السلوك من خلال خمسة أبعاد: الإيثار المجاملة الروح الرياضية وعي الضمير السلوك الحضاري، كما أنه يكتسي طبيعة فردية ومنظميه في آن واحد، فالطابع الفردي يفيد أفراد معينين ويساهم بشكل غير مباشر في زيادة فعالية المنظمة أما الطابع المنظمي فيفيد المنظمة بشكل عام ومباشر.

الفصل الثالث:
دراسة ميدانية بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية

تمهيد

بعد استعراض الجانب النظري لأدبيات الموضوع الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجزء النظري على مديرية البريد والمواصلات ولاية المدية وهذا من خلال إجراء دراسة ميدانية لمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بولاية المدية، وفي ظل التطور التكنولوجي الذي يحدث في عصرنا اليوم و الذي مس كل الجوانب والقطاعات ومع عصرنة الإدارات وإدخال الانترانت إليها أصبح من الضروري على هذه الإدارات مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة التي تنشط فيها وهذا لزيادة كفاءة وفعالية الخدمة المقدمة للمواطن.

وعلى هذا الأساس يتم معالجة هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى:

المبحث الأول: الإطار النظري لمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بولاية المدية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الإطار النظري لمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.

يحتل قطاع البريد والمواصلات مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي والاجتماعي حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مديرية البريد السلكية واللاسلكية، وهي تعتبر منظمة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمح ببناء دولة عصرية وبتقديم خدمات متطورة للمجتمع.

المطلب الأول: نشأة وتعريف مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.

شرعت فرنسا في بناء قصر البريد المركزي سنة 1910 م و أكملته سنة 1913 م وأسمته آنذاك "البريد الجديد" قبل أن تغيرها الجزائر المستقلة إلى "البريد المركزي" بعد استعادة سيادتها في 5 جويلية 1962م وكان شعارها كما يلي :

شكل رقم (3.1): شعار المديرية البريد القديم.



المصدر: متحصل عليه من طرف وثائق المديرية.

الفرع الأول: نشأة مديرية بريد الجزائر.

أثناء الاستعمار الفرنسي كان البريد في تلك الحقبة يعرف بتسمية "PTT" نسبة إلى الأحرف الثلاثة الأولى من الكلمات الفرنسية التالية:

- البريد Poste.
- التلغراف Telegraphe .
- والهاتف Telephone.

وهي التسمية التي تم اعتمادها حتى بعد الاستقلال في سنة 1962 وبعد ترحيل أغلبية عمال البريد وسكان المدينة الكبيرة تم تسجيل فراغ المناصب فيما يتعلق بالإدارة وتسيير مصالح البريد ببلادنا ، الشيء الذي دفع

بمجموعة من العمال الجزائريين إلى بذل قصار جهدهم و رفع التحدي حيث تمكنوا من ضمان استمرارية الخدمات على مستوى ما يفوق 800 مكتب بريد ، و جاء إصدار أول طابع بريد للجمهورية الجزائرية كرمز من رموز السيادة الوطنية بتاريخ الفاتح نوفمبر 1962 ، ليؤرخ لصفحة جديدة من صفحات السجل التاريخي للجزائر بتاريخ 14 جانفي 2002 وعقب الإصلاحات التي شهدها قطاع البريد و المواصلات السلكية واللاسلكية تأسس بريد الجزائر بموجب المرسوم رقم 43/02 كمؤسسة مكلفة بمهمة رئيسية تتمثل في ضمان الخدمة العمومية وفق محورين اثنين للخدمات هما الخدمات البريدية " خدمة البريد و الطرود ، خدمة البريد السريع و الطوابع " و الخدمات البريدية المالية " خدمة الحسابات البريدية الجارية " خدمة حسابات التوفير والإحباط، خدمة الحوالات النقدية عبر الشبابيك البنكية الآلية و خدمة التحويل الإلكتروني للأموال " .

ويحصي بريد الجزائر اليوم 25721 عامل بينهم 3748 ساعي بريد كما أنه يملك شبكة بريدية واسعة تضم 3710 مكتب بريد منتشر عبر كافة ربوع الوطن كما مس التغيير التنظيمي حتى شعار منظمة وأصبح على النحو التالي:

شكل رقم (3.2): شعار مديرية بريد الجزائر الجديد.



المصدر: متحصل عليه من طرف وثائق المديرية.

الفرع الثاني: مديرية بريد الجزائر والمواصلات السلكية واللاسلكية بولاية المدية.

بريد الجزائر – المدية – هو مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري،كانت تسيير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات الذي يجعل من قطاع البريد منظمة واحدة، عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق المادة 1 والمادة 39 على التوالي من ذات القانون. وهي مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع تجاري صناعي نشأت سنة 2002 بعد حل المؤسسة الأم مؤسسة البريد والمواصلات الجزائر هذه الأخيرة شكلت شبكة وطنية من

المديريات الفرعية في كل ولاية ما يعادل 60 وحدة تقوم بالسهر على تسيير ومتابعة ومراقبة مكاتب البريد المنتشرة في كل ولاية، ومديرية المدية هي وحدة اقتصادية عمومية تسعى إلى تقديم الخدمة العمومية للزبائن في شكل منتجات بريدية أو مالية من خلال توزيعها على كامل تراب الولاية وهي حوالي 90 مكتب بتأطير بشري ومادي يقدر بحوالي 500 موظف موزع عبر كافة المكاتب وتتشكل من 10 مصالح وهي:

1. رئيس المديرية: وهو المسؤول الأول و المباشر عن تسيير المديرية و السير الحسن لجميع المصالح وهو مسؤول كذلك عن الأموال الموجودة في الصندوق.
2. رئيس القسم: وهو المشرف على مراقبة جميع مصالح المديرية كما يعمل على:

- تشكيل فريق عمل فعال .
- مراقبة الحضور.
- مراقبة العلاقات المهمة بين الأعوان .
- مراقبة جودة الخدمة.
- تنظيم العلاقات بين الشبابيك .
- كما ينوب رئيس المديرية في حالة غيابه.

3. الصندوق: يتم على مستوى هذه المصلحة طلب الأموال و الطوابع من القابضة الرئيسية بولاية المدية .
4. الأمانة: يشرف أعوان الأمانة على البريد الصادر والوارد للمديرية ويقوم بتسجيله في السجل الخاص بدراسة ملفات طلبات فتح الحسابات الإدارية وبعد التأكد من صحتها ترسل لسعاة البريد لتأكد من هوية الطالب و عنوانه ويمضي عليها و يرسل إلى مراكز الصكوك البريدية .

- توجد بمكتب الأمانة الشباك الآلي و التابع لبريد الجزائر GAB، فأعوان الأمانة هم المسؤولون على تعبئة هذا الشباك و مراقبته .
- المحافظة على الأرشيف .
- يعمل على متابعة الاحتجاجات الخاصة بالحوالات التي يقدمها الزبائن حيث يقوم الزبون بملأ ورقة الاحتجاج مقابل دفع مبلغ 10000 دج وبعد ذلك يقوم العون بمتابعة الحوالة إذا كانت صادرة أو تسديد في المديرية ويقوم بالتحري الدقيق، أما إذا كانت تسدد في مؤسسة أخرى أو صادرة من مؤسسة أخرى فيرسل إليها اليوم بعملية المتابعة.
- يقوم بعملية المقاصة الإلكترونية للصكوك البنكية.

5. المحاسبة: يقوم على مستوى هذه المساحة بتقسيم المهام بين الأعوان المحاسبة فالقسم الأول يكون مسؤول على حساب بريد رئيس المديرية حيث يعمل على توفيق الحسابات اليومية مع الأعوان في الدفتر، أما القسم

الآخر هو مسؤول على مراقبة حركة الأموال و ذلك بتسجيل كل ما يتعلق بحساب رئيس المديرية في دفتر الحسابات الجاري لرئيس المديرية صك 60 مكرر

6. الفرع السادس مصلحة البرق: و يتم في هذه المساحة إرسال و استقبال البرقيات الرسمية
7. الفرع السابع مصلحة تفتيش الشبابيك: و التي تنقسم بدورها إلى مفتش مركز المالي و مفتش التلخيص .

- مفتش المركز المالي: و هو الذي يشرف على مراقبة سير العمليات في الشبابيك و التأكد من سلامته و يقوم في نهاية اليوم بجمع الصكوك المسددة و حساب مبالغها ليزود مكتب الصندوق بقيمة الحساب الجاري ليقوم هذا الأخير بتسجيله في سجله
- مفتش مركز التلخيص: حيث يشرف على مراقبة العمليات في الشبابيك و في أخر النهار يقوم بمراقبة الحوالات المسددة و تطابق مبالغها مع المبالغ الموجودة في اللائحة 1427 و كذا فواتير الهاتف و الكهرباء و قسيمة السيارات و خدمة إرسلي و التأكد من مطابقة مبالغها مع المبلغ الموجود في اللائحة 1427

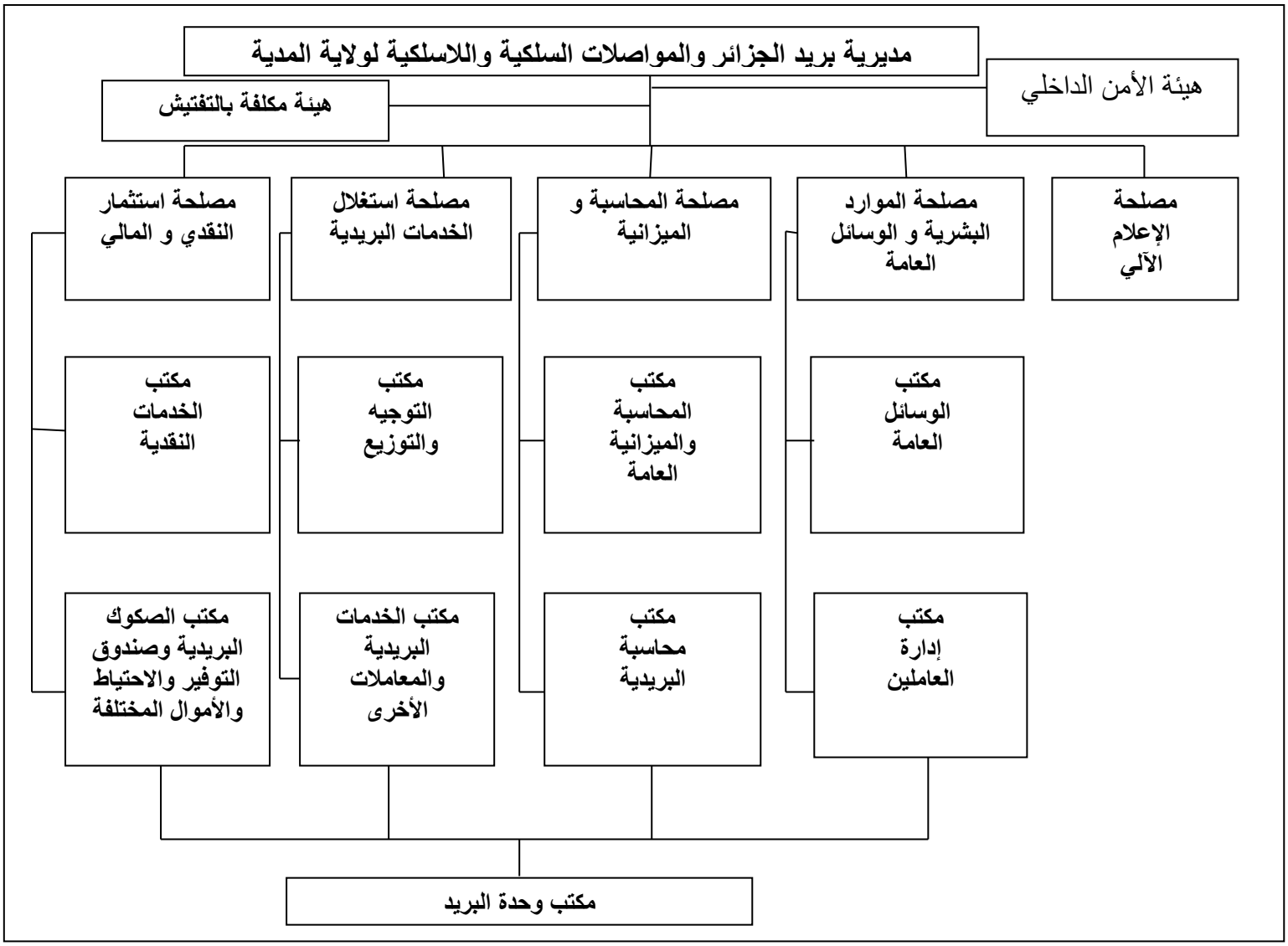
8. مصلحة الشبابيك: و تتكون هذه المصلحة من 9 شبابيك غالبا لا تشتغل كلها نظرا لنقص السيولة بالإضافة إلى وجود شبابيك غير مستمرة فتكون في العادة مرة كل سنة كبيع قسيمة السيارات كما يزيد أو ينقص عدد الشبابيك حسب عدد الخدمات المقدمة و يتواجد على مستوى هذه المصلحة مجموعة من الأعوان المكلفين بالزبائن و هم الأفراد الذين يقومون بتقديم مختلف الخدمات للزبائن لتلبية حاجاتهم و رغباتهم مثل عملية السحب أو إيداع الأموال .
9. مصلحة الاستعلامات: بها نوعان من الأعوان النوع الأول تكمن وظيفتهم في الإرشاد و توجيه الزبائن و الاستعلام عن بعض المعلومات و النوع الثاني يتمثل في رجال الأمن وهذا للتدخل في حالة حدوث أي طارئ .
10. مفتش الفرز: و يتم على مستوى هذه المصلحة مراقبة سير العمل في الفرق الثلاثة التالية و هي غرفة المالية، قرفة الشحن، غرفة الموزعين .

- غرفة المالية: و يتم على مستوى هذه الغرفة ترتيب و تنظيم الحوالات البريدية ثم تسليمها للموزعين مع مبلغها الإجمالي ليقوم الآخرون بتسليمها للمستفيدين في مقر إقامتهم، و هي حوالات مؤمنة لا تدفع في مقر الإقامة و ترسل مباشرة إلى شباك الحوالات و يتم إشعار صاحبها بالتقدم إلى الشباك لاستلامها .
- غرفة الشحن: و هو مكتب مسؤول على فتح الأكياس و فرز الرسائل، ثم يتم تأكد الأعوان من أن ما بداخل الكيس يتوافق مع المبلغ المسجل في البيان .
- غرفة الموزعين: و هي غرفة خاصة بالموزعين و بها مخطط الأحياء التي يتم توزيع الرسائل بها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بالمدية.

وفيما يلي عرض الهيكل التنظيمي الخاص بمديرية بريد الجزائر والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.

الشكل رقم (3.3): الهيكل التنظيمي لمديرية بريد الجزائر والمواصلات السلكية واللاسلكية بالمدية.



المصدر: متحصل عليه من طرف وثائق المنظمة

وفيما يلي سيتم شرح مهام المصالح والمكاتب الموضحة في الشكل أعلاه

1. مدير مديرية بريد الجزائر لولاية المدية : تتمثل مهامه في:
   - توفير الوسائل المادية والبشرية والمعنوية.
   - التكوين ومراقبة المكاتب البريدية وتسيير وأداء المهام.
   - التسيير والإشراف على جميع الأعمال.
   - متابعة كل عمل يقوم به العمال

- يحثهم على المثابرة والآثار وبذل الجهد وهذا من أجل دوام المديرية.

2. الهيئة المكلفة بالأمن: تتمثل مهامها في :

- توفير وسائل الوقاية والأمن.
- حماية المكاتب البريدية.
- إعداد تقارير شهرية ودورية حول ظروف العمل اليومي.
- التدخل في حالة حدوث أي محاولة لتكسير مداهمة المكاتب البريدية .

3. الهيئة المكلفة بخلية التفتيش: تتمثل مهامها في:

- القيام بعمليات التفتيش الفجائي للمكاتب البريدية على مستوى الولاية أحيانا خارجها ،حيث تمس عملية التفتيش الفجائي على كل من الأموال ،الطوابع البريدية ،بطاقات الشحن ،الحساب الجاري للقبض وحتى عملية تسيير المنظمة ،والشيء الأهم أن تكون أموال المنظمة مضبوطة. يتم القيام بالدورات التفتيشية دون علم المكتب المعني بالأمر باليوم والتاريخ التي تكون فيه الدورة ويجب أن تكون صباحا قبل دخول أي عامل للمديرية.
- السهر على استمرارية عمل المكاتب البريدية وتسييرها وتطبيق واحترام القوانين بداخلها .
- مراقبة الدفاتر المحاسبة للمكاتب البريدية المعنية بالأمر.

4. مصحة الموارد البشرية والوسائل العامة : تندرج تحتها ثلاثة أقسام:

- قسم الوسائل العامة .
- قسم تسيير الموارد البشرية .
- قسم الخدمات الاجتماعية .

من بين مهامها ما يلي:

- الإشراف وتسيير الموارد البشرية وحل المشاكل التي يتخبط فيها العامل .
- تقديم الإمدادات والوسائل للمكاتب البريدية وتطبيق سياسات البناء ،النقل، التموين والأمن.
- توفير احتياجات الإدارة.

5. مصلحة الإعلام الآلي: تتمثل مهامها في :

- صيانة أجهزة الإعلام الآلي والشبكات.
- متابعة وصيانة الصرافات الإلية للدفع.
- تثبيت ومتابعة نهائيات الدفع الإلكتروني

6. مصلحة المحاسبة والميزانية: يندرج تحتها قسمين أثنين هما:

- قسم الميزانية والمحاسبة المالية.

- قسم المحاسبة البريدية .

من بين مهامها :

- متابعة المحاسبة الشهرية لكل المكاتب .
- دفع وصرف حاجيات المديرية من أموال لصالح المدينين والدائنين .
- إعداد ودفع حقوق واشتراكات الضمان الاجتماعي.
- تسجيل العمليات المحاسبية للوحدة.
- إعداد الموازنة التقديرية وتنفيذيها ومراقبتها.

7. مصلحة الاستثمار النقدي والمالي: يندرج تحتها قسمين هما :

- قسم الخدمة النقدية ، ومن بين مهامها:

- إبرام مختلف الاتفاقيات التي تصب في النظام النقدي منها خدمة الاقتطاع الآلي عن طريق المسح وخدمة البيع الالكتروني.
- متابعة الطوابع الجبائية.
- متابعة مبيعات قسيمة السيارات.
- متابعة سير الشبابيك الآلية للأوراق النقدية.
- متابعة سير عملية دفع المنحة الجزافية للتضامن.
- معالجة البطاقات الذهبية منتهية الآجال.

- قسم الحساب الجاري البريدي ودفاتر التوفير والاحتياط وتحويل الأموال، من مهامها:

- متابعة الحسابات البريدية الجارية للزبائن .
- العمل على تنسيق بين مكتب البريدي المركزي والمكاتب البريدية.
- -إشراف على تحويل الأموال.
- -متابعة منتجات المؤسسات المتعاقدة والتشجيع على بيعها في المكاتب البريدية.

8. مصلحة استغلال الخدمات البريدية: تندرج هذه المصلحة تحت قسمين هما:

- قسم الترحيل والتوزيع.
- قسم الخدمات البريدية المختلفة.

من مهامها :

- التسويق والإشهار لمنتجات المؤسس.
- القيام بعمليات إحصائية لبيع وتوزيع منتجات المؤسسة.
- الإشراف والتركيز على جانب الخدمات البريدية للمؤسسة.

- متابعة معالجة البريد في جميع مراحله (الإيداع، الترحيب، التوزيع) البريد العادي والمسجل.

وفيما يلي عرض لأهم الوحدات الولائية الموزعة على ولاية المدية.

الشكل رقم (3.4): هيكل التنظيمي لأهم للوحدات الولائية حسب الدرجات.



المصدر : متحصل عليه من طرف وثائق المنظمة.

المطلب الثالث: مهام وخدمات مديرية وحدة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.

تقدم مديرية بريد الجزائر مجموعة من الخدمات يمكن تصنيفها كالتالي :

الفرع الأول: خدمات مالية.

1 خدمة الحساب البريد الجاري CCP وهي أكثر الخدمات إقبالا و أهمية لدى الزبون تأخذ حصة الأسد بالنسبة لمختلف الخدمات المقدمة من طرف المديرية بريد الجزائر حيث أنها يمكن لأي شخص جزائري يعمل في مؤسسة عمومية أن يتخلى عن هذه الخدمة، فكل زبون يملك حساب بريدي جاري يمكنه سحب مبلغ معين من رصيده أو الاستعلام عنه في أي مكتب من مكاتب البريد المنتشرة عبر التراب الوطني و هذا لوجود شبكة واسعة تربط بين مختلف مؤسسات البريد وتتم عملية السحب وفق شروط معينة :

- يجب أن لا تتعدى قيمة السحب200000 دج إذا كانت عملية السحب عن طريق بطاقة Ch25 على أن يكون المكتب البريدي المتواجدة به هذه البطاقة، حيث لا يقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء CH25 الذي فتح به الحساب لأول مرة.
- إذا كانت قيمة السحب أكثر من 200000 دج بالنسبة لصاحب الحساب فيقوم العون بمراقبة تطابق الإمضاء ch25 وهذه العملية تسمى بالسحب على المنظور، وتسمحله بسحب 50000 دج إضافية بالإضافة إلى خدمة السحب والاستعلام على الرصيد يمكنه طلب دفتر الصكوك وكل هذه الخدمات يمكن أن تتم بطريقة الأكثر سرعة وحداثة، وهي باستعمال الشبابيك الآلية للأوراق النقدية GABباستخدام البطاقة الذهبية CCP ونقدا لتوفير الوقت والجهد.

2 خدمات الحوالات وهي عدة أنواع:

- الحولات البطاقية تحمل الرقم (1406) .و يسمح بهذا النوع من الحوالات للزبون بإرسال إلى شخص آخر مبلغ مالي معين و غير محدود عبر كامل التراب الوطني
- بالحوالات التلغرامية تحمل الرقم (1412). و هذا النوع من الحوالات أصبح نادر الاستعمال، حيث يمكن للزبون إرسال الأموال بطريقة التلغراف.
- الحوالات البطاقية: لتزويد الحسابات البريدية الجارية تحمل رقم (1418) .و هي تسمح الزبون بتزويد حسابه الجاري البريدي أو حساب شخص آخر بمبالغ غير محدودة و هناك نوعان منها العادية التي ترسل عن طريق البريد و منها ترسل عن طريق الدفع السريع باستخدام شبكة تدعى (Vac).
- الحوالات الإلكترونية: لاستلام السريع للأموال بدأت هذه الخدمة في شهر ماي 2001 على مستوى مكتب بريدي، أما على مستوى المديرية محل الدراسة فانطلقت سنة 2002 و تسمح هذه الخدمة الزبائن البريد تحصل الأموال الصادرة من أكثر من 190 بلد عبر العالم بالعملة الوطنية لدى مكاتب البريد في أجل قريب.

3 خدمات التوفير: توفر المديرية بريد الجزائر بالتعامل مع البنك الوطني للتوفير والاحتياط عبر جميع مكاتب البريد العمليات التالية:

- حساب التوفير مع تسليم الدفتر .
- دفع مبلغ غير محدود القيمة على مستوى المراكز البريدية .
- سحب الأموال آليا مهما كان المبلغ على مستوى المكتب الحائز على حساب
- سحب مبلغ لا يتجاوز 200000 دج في باقي مكاتب البريد

(ملاحظة: أشكال الحوالات موجودة في الملاحق)

الفرع الثاني: الخدمات البريدية.

1. خدمة الطرود البريدية: حيث تساهم جميع المكاتب الموزعة عبر التراب الوطني في عملية تبادل الطرود عبر كامل التراب الوطني و البلاد الأجنبية
2. خدمة كراء صناديق البريد والخدمات البريدية: حيث تمنح الزبون صناديق بريدية للتاجر مقابل مبلغ اشتراك سنوي في مكتب بريدي مكلف بعملية التوزيع لدى الأشخاص الطبيعيين والمعنويين أصحاب المؤسسات المقيمين بالدائرة البريدية، يكون مبلغ اشتراك الأفراد 1000 أما المؤسسات 2400 دج .

الفرع الثالث: الخدمات المؤدات لفائدة الغير.

تقوم مديرية البريد بإجراء عمليات تحصيل ودفع مختلفة لفائدة إدارات أخرى أو مصالح عمومية

1. وزارة المالية: دفع المعاشات الجزائرية و الأجنبية و بيع الطوابع الضريبية الجبائية التغريمية و بيع قسيمة السيارات
2. تحصيل لفائدة الزبائن الكبار: تتشارك مديرية البريد في عملية تحصيل فواتير للزبائن الكبار مثل : أوراسكوم، اتصالات الجزائر، موبيليس، الجزائرية للمياه، سيال، سوسيتى جنرال، ستلام الجزائر .
3. خدمة رسيمي: هي عبارة عن تحصيل إلكتروني الذي يوفر للزبائن الدفع المسبق لشركة موبيليس وأوريدو وهذا ما يسمى بالتعبئة الأوتوماتيكية .
4. خدمة أرسلي: توفر المديرية إمكانية تعبئة رصيد هاتفك المحمول لخط موبيليس وأوريدو بدون دفع رسوم.
5. خدمة دفع الفواتير: يتم من خلالها دفع فواتير الكهرباء والغلز والماء وحتى الأنترنات برسوم أقل

الفرع الرابع: الخدمة عن بعد.

1. الموزع الصوت 1530 هذه الخدمة تسمح لزبائن بريد الجزائر الاتصال المباشر عبر الهاتف على الرقم 1530 ل :

- الاطلاع على الحساب البريد الجاري .
- طلب دفتر الصكوك .
- طلب مساعدة العاملة الاستفسار عن الخدمات النقدية .

- طلب الرقم السري .

2. الموزع الصوتي 9030 تسمح لزبائن بريد الجزائر بتعبئة حساباتهم مسبقة الدفع لموبيليس وأوريدو أو حساب آخر من حسابهم الجاري CCP بكل مرونة و سهولة الاستعمال في أي وقت تصل الزبون رسالة قصيرة (SMS) لتأكد له عضوية الانضمام إلى الخدمة مع الرمز السري الشخصي، الثمن للتحميل هو 100دج و الثمن الأعلى هو 200 دج يوميا و يخصم من الحساب الجاري الدفع الزبون بالقيمة المعبئة بدون اقتطاع الرسوم .
3. خدمة الانترنت موقع الانترنت www.poste.dz يسمح لزبائن بريد الجزائر بـ:

- الإطلاع على الرصيد .
- طلب دفتر الصكوك .
- طلب الرقم السري أو تغييره .
- طلب بيان على الحساب .
- طلب إيقاف البطاقة البنكية في حالة الضياع أو السرقة
- الاستعلام عن البطاقة البنكية في حالة إذا صنعت و في أي مكتب بريد موجود .

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

يهدف هذا المبحث على تقديم دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية البريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية بولاية المدية وذلك من خلال أداء الاستبيان الذي قمنا بإعداده وتم تحكيمه من طرف أساتذة جامعيين في الاختصاص.

المطلب الأول: منهجية الدراسة .

لدراسة موضوع دورة الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي من خلال الملاحظة و الوصف و التحليل لمديرية البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية الولاية المدية بالإضافة إلى ضرورة الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة و كذلك الهيكل التنظيمي أما عن طريق المقابلة مع أحد مسؤولي المديرية بالإضافة إلى أداة الاستبيان الذي وجه إلى العاملين في مختلف وحداتها .

الفرع الأول: مجالات الدراسة .

تمثل مجالات الدراسة في ما يلي:

1. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على عمال مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بولاية المدية.
2. **الحدود الزمنية:** تم تطبيق دراستنا في المدة من 16-04-2023 إلى 01-05-2023 .
3. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على سلوك عمال مديرية بريد الجزائر السلكية و اللاسلكية لولاية المدية.
4. **الحدود الموضوعية:** اختصرت الدراسة على تسليط الضوء على موضوع دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مديرية بريد الجزائر والمواصلات السلكية واللاسلكية بولاية المدية.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

يعرف المجتمع الإحصائي بأنه كل المفردات التي تجمعها صفات و خصائص عامة مشتركة أي يجمعها إطار عام كما أن هناك حدود واضحة ة قاطعة من حيث المكان و الزمان بحيث تم اختيار حجم العينة موضوع الدراسة على أسلوب العينات العشوائية التي تعتمد على الاختيار المعقول لعناصر العينة في المجتمع الإحصائي المدروس خصوصا إذا كان المجتمع صغيرا نسبيا، حيث تمثل مجتمع الدراسة في مديرية بريد الجزائر و المواصلات السلكية واللاسلكية بولاية المدية. ولإجراء الاستبيان تم الاعتماد على العينة الميسرة و ذلك من خلال توزيع الاستبيانات على عينة من الموظفين تتمثل في 40 موظف والجدول الآتي يوضح بالتفصيل مكونات عينة البحث.

جدول رقم (3.1): تعداد الاستبيان الخاصة بالدراسة.

الأساسيات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	النهاية
المجموع	40	40	00	40
النسبة المؤوية	%100	%100	%00	%100

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

لدراسة موضوع دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية تم الاعتماد على أداة الاستبيان والذي نعرفه كما يلي: هو وسيلة من وسائل جمع البيانات و يأتي عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث و التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية، تفيد في تفسير ظاهرة الدراسة.

تم إعداد استبانة صممت خصيصا لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1. إعداد الاستبانة الأولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
2. عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
4. توزيع الاستبيان للأساتذة قصد التحكيم.
5. تعديل الاستبانة بشكل نهائي حسب آراء وتوجيهات كل من الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين.
6. توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة المكونة من خمس درجات وفقا لمقياس لكرت الخماسي المكون من جزئين كالتالي:

1. الجزء الأول: يحتوي على المعلومات الشخصية لأفراد العينة وتتكون من سبع عبرات متمثلة في "الجنس، السن، المستوى الدراسي، الصنف المهني، الاقدمية، الحالة الاجتماعية، و إن سبق وتحصل الفرد على ترقية".
2. الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء محورين الأول مكونات الولاء التنظيمي، ويمثل المتغير المستقل وقد خصصنا له 15 عبارة متعلقة بأبعاد الولاء التنظيمي. والمحور الثاني يتضمن مكونات سلوك المواطنة التنظيمية ويتمثل المتغير التابع، ويتكون من 14 عبارة متعلقة بالمواطنة التنظيمية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة حيث تم إعطاء درجات مقياس الدراسة الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (3.2): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين.

وانطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4 ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 5/4=0.8 بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتدءا من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3.3): درجات مقياس ليكرت.

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	موافق بدرجات متوسطة
من 3.40إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

في إطار إجراء معالجة و تحليل البيانات المتحصل عليها سيتم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الذي يتم من خلاله دراسة وتحليل العلاقة بين المتغير المستقل الولاء التنظيمي والمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية.

1. الصدق الظاهري: تم معالجة الاستبيان وتحكيمه من قبل أساتذة جامعيين في تخصص موضوع الدراسة بجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية موضحين أهم الأخطاء في صياغة الأسئلة والمنهجية. أنظر الملحق رقم (02).

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

سنتناول من خلال هذا المبحث مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال برنامج SPSS والذي تضمن عدة اختبارات سنوجزها من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: الاختبارات القبلية وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

الفرع الأول: الاختبارات القبلية.

1. ثبات وصدق أداة الدراسة

يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ لتحديد ثبات الاستبيان وتعد قيمته مقبولة عندما تكون مساوية أو أكثر من 50%.

الجدول رقم (3.4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

المحاور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ (معامل الثبات)
الولاء التنظيمي	15	0.863
المواطنة التنظيمية	14	0.599
الاستبيان	29	0.868

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ كانت مرتفعة حيث بلغت بنسبة محور الولاء التنظيمي (0.863) وبقيمة (0.599) بالنسبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية أما بالنسبة لجميع عبارات الاستبيان فبلغت (0.868) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية تبرز مدى الارتباط بين عبارات الاستبيان.

2. الاتساق الداخلي: يعني مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه وذلك عند مستوى دلالة 0.01 وهو ما توضحه الجداول التالية:

- الاتساق الداخلي لبعد الولاء التنظيمي:

جدول رقم (3.5): معاملات الارتباط بين الولاء وبعد التضحية.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التضحية	أضحي بوقتي الشخصي في سبيل المهام الموكلة إلي	0.794	0.000
	أقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الخاصة دون تردد	0.798	0.000
	مستعد لمضاعفة مجهوداتي من اجل نجاح هذه المؤسسة	0.708	0.000

	أسعى دوما إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح	0.518	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تراوحت معاملات الارتباط بيرسون للعبارات بين 51%و79% وبمستويات دلالة $sig \leq 1\%$

وهذا يدل على أن عبارات بعد التضحية مستقلة داخليا مع بعد التابع.

جدول رقم (3.6): معاملات الارتباط بين الولاء وبعد الإخلاص .

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإخلاص	لدي رغبة في مواصلة مساري المهني في المؤسسة التي أعمل بها	0.632	0.000
	أشعر بالسعادة والفخر كوني ضمن أفراد هذه المؤسسة	0.602	0.000
	أمتدح المؤسسة التي اعمل بها أمام الآخرين	0.577	0.000
	أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه بهذه المؤسسة	0.533	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تراوحت معاملات الارتباط بيرسون للعبارات بين 53%و63%وبمستويات دلالة $sigg \leq 1\%$

وهذا ما يدل على أن عبارات بعد الإخلاص مستقلة داخليا مع البعد التابع.

جدول رقم (3.7): معاملات الارتباط بين الولاء وبعد الانتماء .

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الانتماء	أشعر بواجب الولاء بالمؤسسة التي أعمل بها.	0.578	0.000
	أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في المؤسسة.	0.535	0.000
	أرى أن قيمتي وأهدافي تتطابق مع قيم وأهداف المؤسسة.	0.708	0.000
	أشعر بضرورة وجود ارتباط قوي بيني وبين المؤسسة التي اعمل بها.	0.705	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS .

تراوحت معاملات الارتباط بيرسون للعبارات بين 53%و70%وبمستويات دلالة $sig \leq 1\%$

وهذا ما يدل على أن عبارات بعد الانتماء مستقلة داخليا مع البعد التابع.

جدول رقم (3.8): معاملات الارتباط بين الولاء وبعد إتقان العمل .

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إتقان العمل	اعتبر مشاكل المؤسسة كمشاكلي الشخصية وأساهم في حلها	0.760	0.000
	أقدر فضل المؤسسة علي بصفتي أحد العاملين بها	0.317	0.047
	أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية تماما	0.234	0.146

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تراوحت معاملات الارتباط بيرسون للعبارات بين 23%و76%وبمستويات دلالة $sig \leq 1\%$

وهذا ما يدل على أن عبارات بعد الإتقان العمل مستقلة داخليا مع البعد التابع.

- الاتساق الداخلي لبعد سلوك المواطنة التنظيمية:

جدول رقم (3.9): معاملات الارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية وبعد فريق العمل.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
فريق العمل	أوجه المساعدة للموظفين الجدد حتى لو لم يطلبوا مني ذلك	0.570	0.000
	أقوم بتعويض زملائي المتغيبين قدر الإمكان خدمة لمؤسستنا	0.468	0.002
	أتقبل الملاحظات والتوجيهات من الآخرين دون إثارة المشاكل	0.269	0.093
	لا أمانع في الاستمرار بالعمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة	0.685	0.000
	أسعى إلى مشاركة و تقسيم معارفي مع من يعملون معي دون استثناء	0.342	0.031

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجاتSPSS.

تراوحت معاملات الارتباط بيرسون للعبارات بين 26%و68%وبمستويات دلالة $sig \leq 1\%$

وهذا ما يدل على أن عبارات بعد فريق العمل مستقلة داخليا مع البعد التابع.

جدول رقم (3.10): معاملات الارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية وبعد الطاقة الإيجابية.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الطاقة الإيجابية	أهتم دائما بتطوير نفسي وتحسين مهاراتي	0.425	0.006
	أتجنب مقاومة التغيير كلما كان في صالح المؤسسة	0.359	0.023
	أسعى لتفادي المشكلات قبل وقوعها	0.349	0.027
	أسعى إلى الانضباط في إتباع قوانين العمل داخل المؤسسة	0.309	0.052

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تراوحت معاملات الارتباط بيرسون للعبارات بين 30%و42%وبمستويات دلالة $sig \leq 1\%$

وهذا ما يدل على أن عبارات بعد الإخلاص مستقلة داخليا مع البعد التابع.

جدول رقم (3.11): معاملات الارتباط بين سلوك المواطنة التنظيمية وبعد الالتزام.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الالتزام	أتقيد بمواعيد الحضور و الانصراف من العمل	0.673	0.069
	أدافع دوما على الانتقادات الموجهة ضد المؤسسة التي أعمل بها	0.690	0.000
	أعطي الأولوية لإظهار نتائج على الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهمتي فيه	0.425	0.006
	أحترم حقوق الآخرين في العمل	0.407	0.000
	أجتهد لانجاز عملي بكل تفاني وإخلاص	0.371	0.018

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تراوحت معاملات الارتباط بيرسون للعبارات بين 37%و69 وبمستويات دلالة $sigg \leq 1\%$

وهذا ما يدل على أن عبارات بعد الالتزام مستقلة داخليا مع البعد التابع.

الفرع الثاني: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

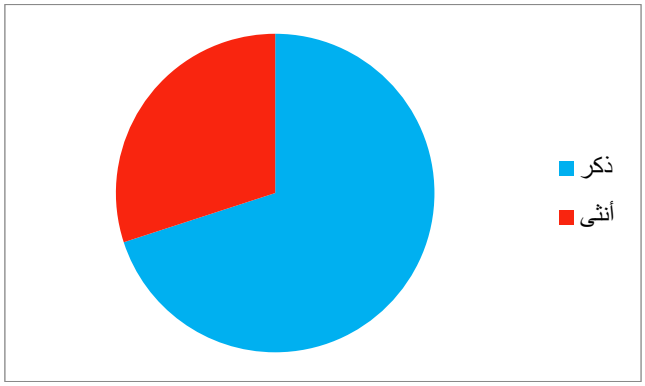
سنتطرق في هذا المطلب إلى التحاليل الإحصائية للمتغيرات الشخصية التي تشمل كل من الجنس، السن، المستوى العلمي، الصنف المهني، الحالة الاجتماعية، الاقدمية، الترقية.

جدول رقم (3.12): توزيع الأفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المؤوية %
ذكر	28	%70
أنثى	12	%30
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3.5) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

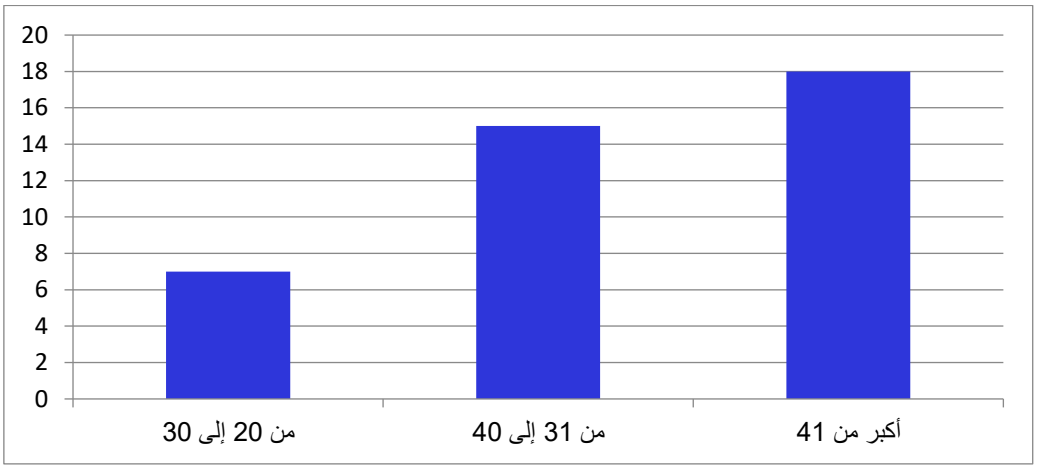
نلاحظ من الجدول رقم(3.12) والشكل رقم (3.5) أن الفئة التي تمثل أعلى نسبة هي فئة الذكور بنسبة (70%) ثم تليها فئة الإناث بنسبة (30%).

الجدول رقم(3.13) : توزيع أفراد العينة حسب السن.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المؤوية %
من 20 إلى 30	7	%17.5
من 31 إلى 40	15	%37.5
أكبر من 41	18	%45
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3.6): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

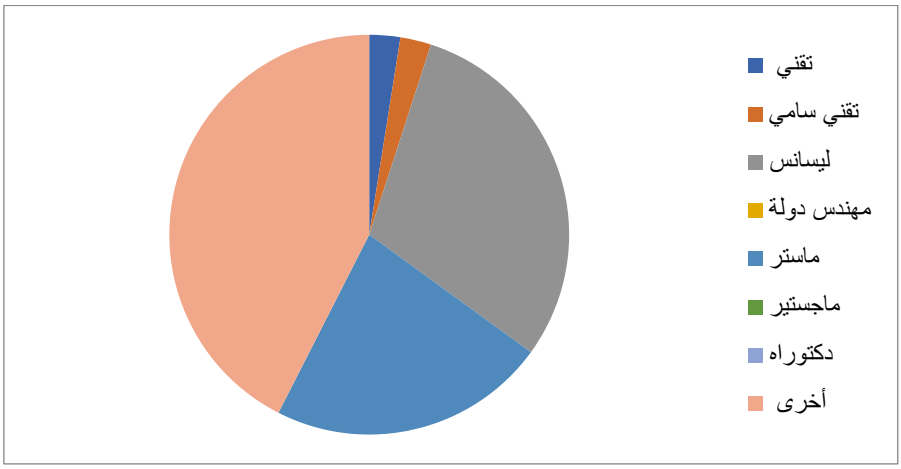
نلاحظ من الجدول(3.13) والشكل رقم (3.6) أن الفئة التي تمثل أعلى نسبة هي الفئة الأكبر من 41 سنة بنسبة (45%) ثم تليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة (37.5%) ثم تليها الفئة العمرية ما بين 20 إلى 30 سنة بنسبة (17.5%).

الجدول رقم (3.14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المؤوية %
تقني	1	%2.5
تقني سامي	1	%2.5
ليسانس	12	%30
مهندس دولة	0	%0
ماستر	9	%22.5
ماجستير	0	%0
دكتوراه	0	%0
أخرى	17	%42.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم(3.7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

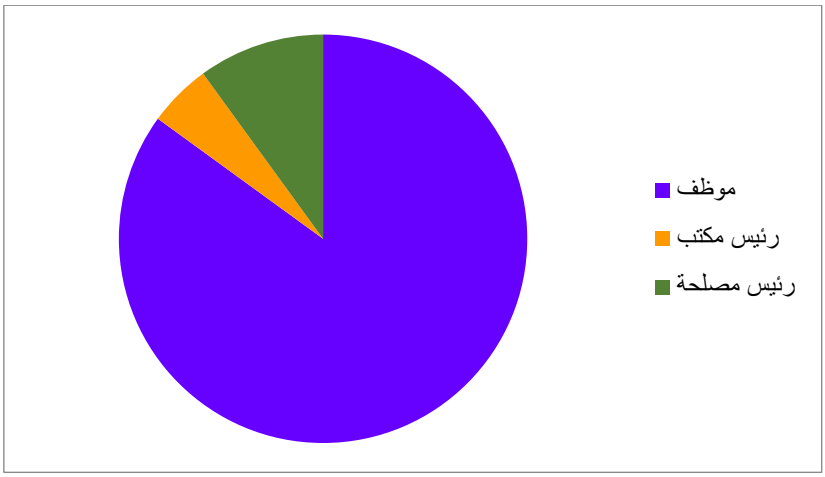
نلاحظ من الجدول رقم(3.14) والشكل رقم (3.7) أن الفئة التي تمثل أعلى نسبة هي فئة الأخرى بنسبة (42.5%) ثم تليها فئة ليسانس بنسبة (30%) ثم تليها فئة الماستر بنسبة (22.5%) ثم فئة تقني و تقني سامي بنسبة (2.5%) لكل منهما.

الجدول رقم(3.15): توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني.

الصنف المهني	التكرار	النسبة المؤوية %
موظف	34	%85
رئيس مكتب	2	%5
رئيس مصلحة	4	%10
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3.8): توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

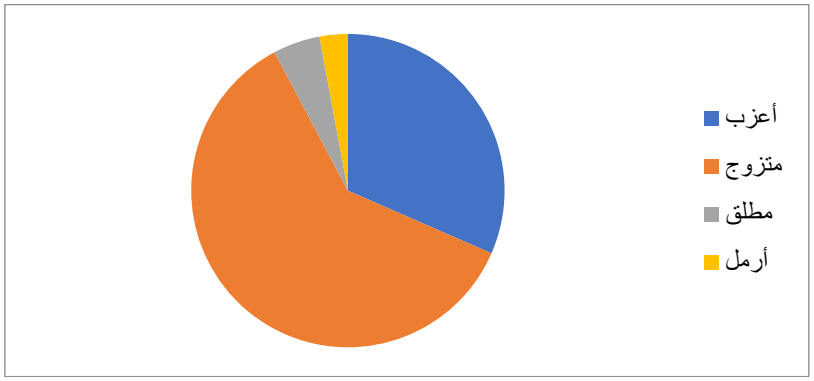
من خلال الجدول رقم (3.15) و الشكل رقم (3.8) المدون أعلاه يتبين لنا الصنف المهني الأعلى نسبة لدى أفراد العينة و هو الموظف بنسبة (85%) ويليه بعد ذلك رئيس المصلحة بنسبة (10%) ثم في الأخير يليها صنف رئيس مكتب بنسبة (2%).

الجدول رقم (3.16): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة%
أعزب	13	%32.5
متزوج	25	%62.5
مطلق	2	%5
أرمل	0	%0
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3.9): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

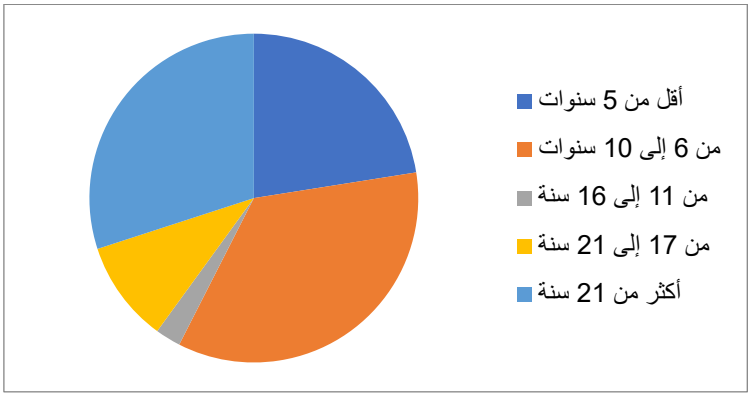
من خلال الجدول رقم (3.16) والشكل رقم (3.9) يتبين لنا أن فئة أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية من صنف متزوج قدر بنسبة (62.5%) و يليه بعد ذلك فئة العزاب بنسبة (32.5%) ثم يليها فئة مطلق بنسبة (5%).

الجدول رقم (3.17): توزيع العينة حسب الاقدمية.

سنوات الاقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	9	%22.5
من 6 إلى 10 سنوات	14	%35
من 11 إلى 16 سنة	1	%2.5
من 17 إلى 21 سنة	4	%10
أكثر من 21 سنة	12	%30
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3.10): توزيع العينة حسب الاقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

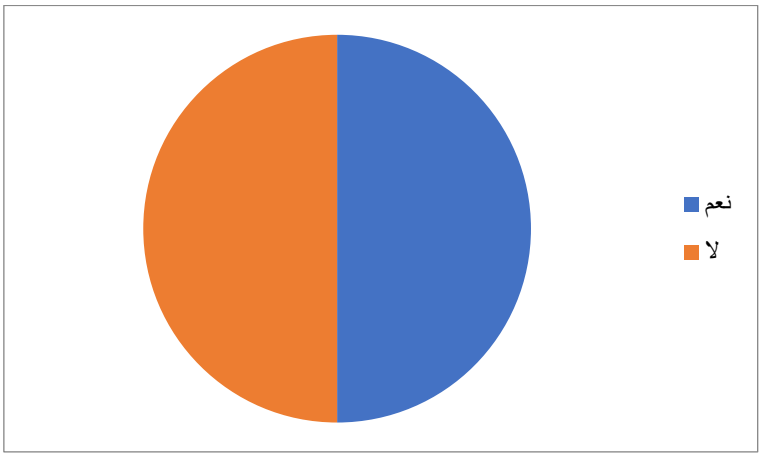
نلاحظ من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (3.17) والشكل رقم (3.10) السابقين تبين لنا أنه فئة من 6 إلى 10 سنوات قدرت بنسبة (35%) و تليها فئة أكثر من 21 سنة بنسبة قدرت ب (30%) أما فئة أقل من 5 سنوات فكانتا النسبة (22.5%) وأما فئة من 17 إلى 21 سنة فكانت النسبة (10%) بينما بلغت نسبة فئة من 11 إلى 16 سنة أقل نسبة قدرت ب (2.5%).

الجدول رقم (3.18): توزيع أفراد العينة حسب الحصول على ترقية.

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	20	%50
لا	20	%50
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3.11): توزيع أفراد العينة حسب الحصول على ترقية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

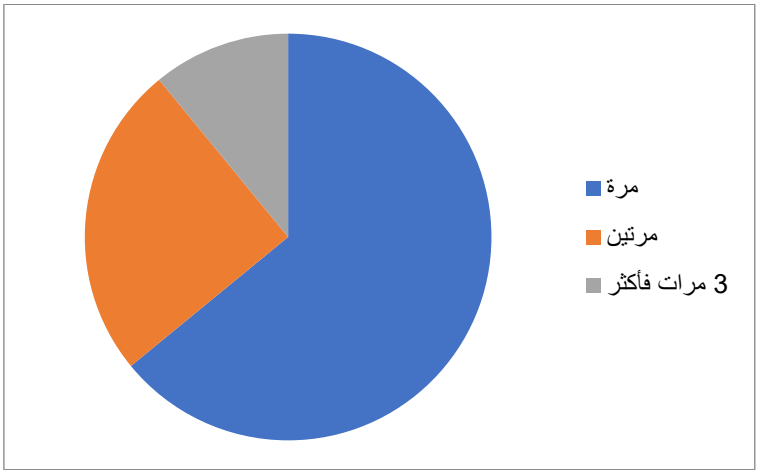
نلاحظ من خلال الجدول رقم (3.18) والشكل رقم (3.11) أن توزيع لأفراد العينة متساوي حيث عدد العمال الذين تحصلوا على ترقية بلغت نسبتهم (50%) ومقابل ذلك عدد العمال الذين لم يحصلوا على ترقية بلغت مسبتهم (50%) كذلك.

الجدول رقم (3.19): توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الحصول على ترقية.

الإجابة	التكرار	النسبة المؤوية %
مرة	3	%15
مرتين	0	%0
3 مرات فأكثر	17	%85
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3.12): توزيع أفراد العينة حسب عدد مرات الحصول على ترقية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تظهر النتائج من الجدول رقم (3.19) و الشكل رقم (3.12) أن الذين أجابوا بنعم وكانت 3 مرات بنسبة (85%) ثم تليها عدد الترقيات مرة واحدة بنسبة (15%) .

المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة.

الفرع الأول: تحليل و تفسير إجابات العينة حول محور الولاء التنظيمي.

من أجل معرفة آراء عينة الدراسة حول طبيعة الولاء التنظيمي السائد في مديرية بريد الجزائر والاتصالات السلكية واللاسلكية لولاية المدية تم تقسيم هذا المحور إلى 15 عبارة. وذلك من خلال الإجابات المتحصل عليها، والنتائج الخاصة بهذا المحور موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3.20): التكرارات والنسب المؤوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات بعد الولاء التنظيمي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار و النسبة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
	الولاء التنظيمي	2.754	2.254						
01	أضحي بوقتي الشخصي في سبيل المهام الموكلة إلي	2.575	1.092	التكرار	09	09	12	10	00
				النسبة	22.5	22.5	30	25	00
02	لدي رغبة في مواصلة مساري المهني في المؤسسة التي أعمل بها	2.725	1.139	التكرار	07	10	12	09	02
				النسبة	17.5	25	30	22.5	05
03	أشعر بواجب الولاء بالمؤسسة التي أعمل بها	2.700	0.608	التكرار	01	11	27	01	00
				النسبة	02.5	27.5	67.5	02.5	00
04	اعتبر مشاكل المؤسسة كمشاكلي الشخصية وأساهم في حلها	3.225	1.214	التكرار	03	10	09	11	07
				النسبة	07.5	25	22.5	27.5	17.5
05	أشعر بالسعادة والفخر كوني ضمن أفراد هذه المؤسسة	2.875	0.677	التكرار	00	12	21	07	00
				النسبة	00	30	52.5	17.5	00
06	أقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الخاصة دون تردد	3.350	1.038	التكرار	02	06	13	14	05
				النسبة	05	15	32.5	35	12.5
07	أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في المؤسسة	2.475	0.836	التكرار	03	20	13	03	01
				النسبة	07.5	50	32.5	07.5	02.5

08	أقدر فضل المؤسسة علي بصفتي أحد العاملين بها	3.025	0.907	التكرار	03	06	19	11	01
				النسبة	07.5	15	47.5	27.5	02.5
09	أمتدح المؤسسة التي اعمل بها أمام الآخرين	2.700	1.004	التكرار	03	17	11	07	02
				النسبة	07.5	42.5	27.5	17.5	05
10	أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه بهذه المؤسسة	3.900	1.200	التكرار	01	06	07	08	18
				النسبة	02.5	15	17.5	20	45
11	أرى أن قيمتي وأهدافي تتطابق مع قيم وأهداف المؤسسة	3.225	0.731	التكرار	00	06	20	13	01
				النسبة	00	15	50	32.5	02.5
12	مستعد لمضاعفة مجهوداتي من اجل نجاح هذه المؤسسة	2.925	0.958	التكرار	03	10	15	11	01
				النسبة	7.5	25	37.5	27.5	2.5
13	أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية تماما	1.425	0.586	التكرار	25	13	02	00	00
				النسبة	62.5	32.5	05	00	00
14	أشعر بضرورة وجود ارتباط قوي بيني وبين المؤسسة التي اعمل بها	2.825	0.862	التكرار	02	12	18	07	01
				النسبة	05	30	45	17.5	02.5
15	أسعى دوما إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح	2.075	0.932	التكرار	13	14	10	03	00
				النسبة	32.5	35	25	07.5	00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي لبعد الولاء 2.754 و هذا يعني درجة الموافقة متوسطة كما بلغ الانحراف المعياري 2.254 أي كلما ابتعدت القيمة عن الواحد فذلك يعني وجود تمركز في إجابات المبحثين وفيما يلي تفصيل النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد:

- تشير العبارة الأولى " أضحي بوقتي الشخصي في سبيل المهام الموكلة إلي " إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 2.755 ما يعني درجة الموافقة متوسطة وانحراف معياري قدرت قيمته بـ 1.092 أي يوجد تشتت في الإجابات حيث (30%) من المستجوبين يوافقون على التضحية من وقتهم الشخصي في سبيل المهام الموكلة.
- تشير العبارة الثانية " لدي رغبة في مواصلة مساري المهني في المؤسسة التي أعمل بها " إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 2.725 ما يعني درجة الموافقة متوسطة وانحراف معياري قدرت قيمته بـ 1.139 أي يوجد تشتت في الإجابات حيث (30 %) من المستجوبين لديهم رغبة في مواصلة مسارهم المهني في المنظمة.

- تشير العبارة الثالثة " أشعر بواجب الولاء بالمؤسسة التي أعمل بها " إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ 2.700 ما يعني درجة الموافقة متوسطة وانحراف معياري قدرت قيمته بـ 0.608 أي يوجد تشتت في الإجابات حيث (67.5%) من المستجوبين يوافقون على أنهم يشعرون بواجب الولاء داخل المؤسسة.
- تشير العبارة الرابعة " أعتبر مشاكل المؤسسة كمشاكلي الشخصية واساهم في حلها " إلى قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 3.225 ما يعني عدم توافق وقيمة الانحراف المعياري قدرت بـ 1.214 أي يوجد تشتت في الإجابات حيث (27.5%) من المستجوبين لا يعتبرون مشاكل المؤسسة كمشاكلهم الشخصية.
- تسير العبارة الخامسة " أشعر بالسعادة والفخر كوني ضمن أفراد هذه المؤسسة " إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ 2.875 ما يعني درجة الموافقة متوسطة وانحراف المعياري قدر بـ (0.677%) وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (52.5%) من المستجوبين يشعرون بالسعادة والفخر كونهم ضمن أفراد المؤسسة.
- تشير العبارة السادسة " أقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الخاصة دون تردد" حيث قدرت نسبة المتوسط الحسابي بـ 3.35 وهذا يعني عدم توافق بينما قدرت نسبة الانحراف المعياري بـ 1.038 وهذا يعني يوجد تشتت في الإجابات حيث (35%) من المستجوبين لا يقدمون مصلحة المؤسسة على مصلحتهم الخاصة.
- تشير العبارة السابعة " أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في المؤسسة " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 2.475 و هذا يعني وجود درجة موافقة بينما الانحراف المعياري قدر بـ 0.836 وهذا يعني يوجد تشتت في الإجابات حيث (50%) من المستجوبين يعتبرون أنفسهم عضو بناء وفعال داخل المؤسسة.
- تشير العبارة الثامنة " أقدر فضل المؤسسة علي بصفتي احد العاملين بها " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.025 وهذا يعني وجود درجة موافقة متوسطة بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.907 وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (47.5%) من المستجوبين يقدرون فضل المؤسسة عليهم.
- تشير العبارة التاسعة " أمتدح المؤسسة التي اعمل بها أمام الآخرين " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.700 وهذا يعني وجود درجة موافقة بينما الانحراف المعياري قدر بـ 1.004 وهذا يعني تشتت في الإجابات حيث (42.5%) من المستجوبين يمدحون المؤسسة أمام الآخرين.
- تشير العبارة العاشرة " أشعر بالرضا عن الأجر الذي أتقاضاه بهذه المؤسسة " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.900 وهذا يعني وجود عدم توافق عالي بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 1.200 وهذا بعني وجود تشتت في الإجابات حيث (45%) من المستجوبين غير راضيين على الأجر الذي يتقاضوه بهذه المؤسسة.
- تشير العبارة الحادية عشر " أرى أن قيمتي وأهدافي تتطابق مع قيم وأهداف المؤسسة " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.225 وهذا يعني وجود درجة موافقة متوسطة بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ

0.731 وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (50%) من المستجوبين يرون أن قيمتهم وأهدافهم تتطابق مع قيم وأهداف المؤسسة.

- تشير العبارة الثانية عشر " مستعد لمضاعفة مجهوداتي من اجل نجاح هذه المؤسسة " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.925 وهذا يعني وجود درجة موافقة متوسطة بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.958 وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (37.5%) من المستجوبين مستعدون لمضاعفة مجهوداتهم من أجل نجاح هذه المؤسسة.
- تشير العبارة الثالثة عشر " أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية تماما " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.425 هذا يعني وجود درجة موافقة بدرجة عالية بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.586 وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (62.5%) من المستجوبين يحافظون على ممتلكات المؤسسة كما يحافظون على ممتلكاتهم الشخصية.
- تشير العبارة الرابعة عشر" أشعر بضرورة وجود ارتباط قوي بيني وبين المؤسسة التي اعمل بها " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.825 وهذا يعني وجود درجة موافقة متوسطة بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.862 وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (45%) من المستجوبين يشعرون بضرورة وجود ارتباط قوي بينهم وبين المؤسسة.
- تشير العبارة الخامسة عشر " أسعى دوما إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح" حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.075 وهذا يعني وجود درجة موافقة بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.932 وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (35%) من المستجوبين يسعون دوما إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

الفرع الثاني: تحليل و تفسير إجابات العينة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية.

من أجل معرفة آراء عينة الدراسة حول طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية السائدة في مديرية بريد الجزائر والاتصالات السلكية واللاسلكية لولاية المدية تم تقسيم هذا المحور إلى 14 عبارة. وذلك من خلال الإجابات المتحصل عليها، والنتائج الخاصة بهذا المحور موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3.21): التكرارات والنسب المؤوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد سلوك المواطنة التنظيمية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار و النسبة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
	سلوك المواطنة التنظيمي	2.031	2.307						
01	أوجه المساعدة للموظفين الجدد حتى لو لم يطلبوا مني ذلك	1.375	0.619	التكرار	28	09	03	00	00
				النسبة	70	22.5	07.5	00	00
02	أقوم بتعويض زملائي المتغيبين قدر الإمكان خدمة لمؤسستنا	2.150	0.936	التكرار	10	19	06	05	00
				النسبة	25	47.5	15	12.5	00
03	أهتم دائما بتطوير نفسي وتحسين مهاراتي	1.600	0.538	التكرار	17	22	01	00	00
				النسبة	42.5	55	02.5	00	00
04	أتقيد بمواعيد الحضور و الانصراف من العمل	1.775	0.851	التكرار	17	17	05	00	01
				النسبة	42.5	42.5	12.5	00	02.5
05	أتقبل الملاحظات والتوجيهات من الآخرين دون إثارة المشاكل	2.050	0.545	التكرار	05	28	07	00	00
				النسبة	12.5	70	17.5	00	00
06	أدافع دوما على الانتقادات الموجهة ضد المؤسسة التي أعمل بها	2.350	0.823	التكرار	06	17	14	03	00
				النسبة	15	42.5	35	07.5	00
07	لا أمانع في الاستمرار بالعمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة	2.950	1.283	التكرار	08	05	13	09	05
				النسبة	20	12.5	32.5	22.5	12.5
08	أعطي الأولوية لإظهار نتائج على الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهمتي فيه	2.500	0.894	التكرار	05	16	13	06	00
				النسبة	12.5	40	32.5	15	00
09	أتجنب مقاومة التغيير كلما كان في صالح المؤسسة	2.175	1.092	التكرار	14	12	07	07	00
				النسبة	35	30	17.5	17.5	00
10	أحترم حقوق الآخرين في العمل	1.825	0.627	التكرار	12	23	05	00	00
				النسبة	30	57.5	12.5	00	00
11	أسعى لتفادي المشكلات قبل وقوعها	1.850	0.614	التكرار	11	24	05	00	00

				النسبة	27.5	60	12.5	00	00
12	أسعى إلى الانضباط في إتباع قوانين العمل داخل المؤسسة	2.125	0.556	التكرار	04	27	09	00	00
				النسبة	10	67.5	22.5	00	00
13	أسعى إلى مشاركة و تقسيم معارفي مع من يعملون معي دون استثناء	2.000	0.632	التكرار	08	24	08	00	00
				النسبة	20	60	20	00	00
14	أجتهد لانجاز عملي بكل تفاني وإخلاص	1.475	0.591	التكرار	23	15	02	00	00
				النسبة	57.5	37.5	05	00	00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي لبعد سلوك المواطنة التنظيمية 2.031 و هذا يعني درجة الموافقة متوسطة كما بلغ الانحراف المعياري 2.307 أي كلما ابتعدت القيمة عن الواحد فذلك يعني وجود تمركز في إجابات المبحثين و فيما يلي تفصيل النتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد:

- تشير العبرة الأولى " أوجه المساعدة للموظفين الجدد حتى لو لم يطلبوا مني ذلك " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.375 وهذا يعني وجود درجة موافقة عالية بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.619 وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (70%) من المستجوبين يوجهون مساعدة للموظفين الجدد حتى لو لم يطلبوا منهم ذلك.
- تشير العبرة الثانية " أقوم بتعويض زملائي المتغيبين قدر الإمكان خدمة لمؤسستنا " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.150 وهذا يعني وجود درجة موافقة بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.936 وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (47.5%) من المستجوبين يقومون بتعويض زملائهم المتغيبين قدر الإمكان خدمة لمؤسستهم.
- تشير العبرة الثالثة " أهتم دائما بتطوير نفسي وتحسين مهاراتي " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.600 وهذا يعني وجود درجة موافقة بدرجة بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.538 وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (55%) من المستجوبين يهتمون دائما بتطوير أنفسهم وتحسين مهاراتهم.
- تشير العبرة الرابعة " أتقيد بمواعيد الحضور و الانصراف من العمل " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.775 وهذا يعني وجود درجة موافقة بدرجة عالية بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.851 وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (42.5%) من المستجوبين يتقيدون بمواعيد الحضور والانصراف.
- تشير العبرة الخامسة " أتقبل الملاحظات والتوجيهات من الآخرين دون إثارة المشاكل " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.050 وهذا يعني وجود درجة موافقة بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.545

وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (70%) من المستجوبين يتقبلون الملاحظات والتوجيهات من الآخرين دون إثارة مشاكل.

- تشير العبرة السادسة " أدافع دوما على الانتقادات الموجهة ضد المؤسسة التي أعمل بها " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.350 وهذا يعني وجود درجة موافقة بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.823 وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (42.5%) من المستجوبين يدافعون على الانتقادات الموجهة ضد المؤسسة التي يعملون بها.
- تشير العبرة السابعة " لا أمانع في الاستمرار بالعمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.950 وهذا يعني وجود درجة موافقة متوسطة بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 1.283 وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (32.5%) من المستجوبين لا يمانعون في الاستمرار بالعمل بعد الدوام الرسمي عند الحاجة.
- تشير العبرة الثامنة " أعطي الأولوية لإظهار نتائج على الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهمتي فيه " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.500 وهذا يعني وجود درجة موافقة بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.894 وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (40%) من المستجوبين يعطون الأولية لإظهار نتائج الفريق أكثر من اهتمامهم بإظهار مساهمتهم فيه.
- تشير العبرة التاسعة " أتجنب مقاومة التغيير كلما كان في صالح المؤسسة " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.175 وهذا يعني وجود درجة موافقة بدرجة عالية بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 1.092 وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (35%) من المستجوبين يتجنبون مقاومة التغيير كلما كان في صالح المنظمة.
- تشير العبرة العاشرة " أحترم حقوق الآخرين في العمل " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.825 وهذا يعني وجود درجة موافقة بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.627 وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (57.5%) من المستجوبين يقومون باحترام حقوق الآخرين في العمل.
- تشير العبرة الحادية عشر " أسعى لتفادي المشكلات قبل وقوعها " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.850 وهذا يعني وجود درجة موافقة بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.614 وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (60%) من المستجوبين يسعون لتفادي المشكلات قبل وقوعها.
- تشير العبرة الثانية عشر " أسعى إلى الانضباط في إتباع قوانين العمل داخل المؤسسة " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.125 وهذا يعني وجود درجة موافقة بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.556 وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (67.5%) من المستجوبين يسعون إلى الانضباط من خلال إتباع قوانين العمل داخل المؤسسة.

- تشير العبرة الثالثة عشر " أسعى إلى مشاركة و تقسيم معارفي مع من يعملون معي دون استثناء " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 2.000 وهذا يعني وجود درجة موافقة بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.632 وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (60%) من المستجوبين يسعون إلى مشاركة وتقسيم معارفهم مع من يعملون مهم دون استثناء.
- تشير العبرة الرابعة عشر " أجتهد لإنجاز عملي بكل تفاني وإخلاص " حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 1.475 وهذا يعني وجود درجة موافقة عالية بينما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.591 وهذا يعني وجود تشتت في الإجابات حيث (57.5%) من المستجوبين يجتهدون لإنجاز عملهم بكل تفاني وإخلاص.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات ونتائج الدراسة.

يمكن تقدير العلاقة بين الغير المستقل و التابع اختبار فروض دراستنا الميدانية وذلك في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل معامل الترابط بيرسون لبعد الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، و كما نعلم إحصائيا أن وجود علاقة ترابط بين المتغير المستقل والمتغير التابع يعني أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين والعكس ليس صحيح، وبالتالي بدون اللجوء إلى التكرار نكتفي بتحليل علاقة ترابط للمتغيرين لتبيان علاقة التأثير بينهما، حيث أن متطلبات اختبار فروض دراستنا الميدانية تصب نحو تبيان وجود علاقة ترابط بين المتغيرين المدروسين.

الفرع الأول: عرض نتائج حساب الفرضية العامة.

لمعرفة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية نقوم باختبار الفرضية الرئيسية من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- H0 :لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (&=0.05) للولاء التنظيمي لعنصر فعال في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.
- H1 :يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (&=0.05) للولاء التنظيمي لعنصر فعال في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.

الجدول رقم (3.22): يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

ارتباط بيرسون		سلوك المواطنة التنظيمية
الولاء التنظيمي	قيمة معامل الارتباط (بيرسون)	0.637
	مستوى المعنوية (sigg)	0.00
	العينة	40

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم(3.22) يتضح أن توجد علاقة ارتباط قوية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة عند مستوى الارتباط 0.637 وبما أن قيمة0.05≥0.00= sigg ومنه نفي الفرضية الصفرية H0 والأخذ

بالفرضية البديلة H1التي تنص بأن يوجد علاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى عمال مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية وهذا ما يدل على صحة الفرضية.

الفرع الثاني: عرض نتيجة الفرضيات الفرعية.

1. الفرضية الفرعية الأولى: لمعرفة تأثير الولاء التنظيمي على المساعدة والتعاون نقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- H0: لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (&=0.05) للمساعدة والتعاون على الولاء التنظيمي بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.
- H1: يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (&=0.05) للمساعدة والتعاون على الولاء التنظيمي بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.

الجدول رقم (3.23): يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الولاء التنظيمي والمساعدة والتعاون:

ارتباط بيرسون		المساعدة والتعاون
الولاء التنظيمي	قيمة معامل الارتباط (بيرسون)	0.518
	مستوى المعنوية (sigg)	0.01
	العينة	40

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (3.23) نتائج اختبار يتضح أن وجود علاقة ترابط بين الولاء التنظيمي والمساعدة والتعاون وهذا عند بلوغ قيمة معامل الارتباط 0.518 وبما أن قيمة 0.05≥0.01= sigg وهذا يعني نفي الفرضية الصفرية H0 والأخذ بالفرضية البديلة H1 والتي نصت على وجود علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي والمساعدة والتعاون عند مستوى الدلالة 0.05≥0.01=Sigg .

2. الفرضية الفرعية الثانية: لمعرفة تأثير الولاء التنظيمي على احترام حقوق الآخرين نقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- H0: لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (&=0.05) احترام حقوق الآخرين على الولاء التنظيمي بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.
- H1:يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (&=0.05) احترام حقوق الآخرين على الولاء التنظيمي بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.

الجدول رقم (3.24): يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الولاء التنظيمي واحترام حقوق الآخرين:

ارتباط بيرسون		احترام حقوق الآخرين
الولاء التنظيمي	قيمة معامل الارتباط (بيرسون)	0.705
	مستوى المعنوية (sigg)	0.00
	العينة	40

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (3.24) يتبين أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.705 دلالة على وجود علاقة قوية تربط بين الولاء التنظيمي واحترام حقوق الآخرين داخل مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية عند مستوى معنوية Sigg=0.00≤0.05 وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 التي طرحت نص توجد علاقة ذو ارتباط عند مستوى الدلالة SIGG≤0.05

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لمعرفة تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على ضمير العامل نقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- H0 :لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (&=0.05) ضمير العامل على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.
- H1 :يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (&=0.05) ضمير العامل على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.

الجدول رقم (3.25): يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين سلوك المواطنة التنظيمية وضمير العامل:

ارتباط بيرسون		ضمير العامل
سلوك المواطنة التنظيمية	قيمة معامل الارتباط (بيرسون)	0.371
	مستوى المعنوية (sigg)	0.018
	العينة	40

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (3.25) يتبين أن قيمة معامل الارتباط بلغت قيمته 0.371 دلالة على وجود علاقة ترابطية ضعيفة عند مستوى المعنوية sigg=0.018≤0.05 هذا يعني صحة الفرضية البديلة H1 والتي نصت على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة sigg≤0.05

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لمعرفة تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على ضمير العامل نقوم باختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال رفض أو قبول إحدى الفرضيتين التاليتين:

- H0 : لا يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (&=0.05) الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.
- H1 : يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (&=0.05) الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية.

الجدول رقم (3.26): يبين نتائج معامل الارتباط بيرسون بين سلوك المواطنة التنظيمية ولرضا الوظيفي :

ارتباط بيرسون		الرضا الوظيفي
سلوك المواطنة التنظيمية	قيمة معامل الارتباط (بيرسون)	0.342
	مستوى المعنوية (sigg)	0.031
	العينة	40

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3.26) يتبين أنه قيمة معامل الارتباط بلغت قيمته 0.342 دلالة على وجود علاقة ترابطية ضعيفة عند مستوى المعنوية sigg=0.031≤0.05 هذا يعني صحة الفرضية البديلةH1 والتي نصت على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة sigg≤0.05.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا الميدانية التي أجريناها داخل مديرية بريد الجزائر والمواصلات السلكية واللاسلكية بولاية المدية، تم التعرف على المنظمة والاطلاع على مختلف مهامها وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى تقربنا من عملائها من أجل توزيع الاستبانة المعتمدة في دراستنا والتي تم الاعتماد عليها من خلال تحكيم الاستبيان من طرف أساتذة في التخصص وبعد التعديلات اللازمة عليها قمنا بتوزيعها على العاملين وبعد ذلك قمنا بتفريغ الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

بالاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي قمنا بإدخال النتائج المتحصل عليها في برنامج SPSS تم ترجمة المعلومات النظرية إلى أرقام ذات دلالة إحصائية حيث تم تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة والتعبير عنها في شكل جداول ودوائر نسبية هذا ما يخص الجزء الأول ثم تطرقنا في الجزء الثاني بالاعتماد على معامل بيرسون وأدوات النزعة المركزية توصلنا إلى تحليل عبارات الاستبانة للمحورين وتفسيرها.

حيث توصلنا من خلال النتائج المتحصل عليها أنه توجد علاقة قوية تربط بين متغيري الدراسة وفي الأخير من خلال صحة فرضيات الدراسة حيث نصت الفرضية العامة على أن الولاء التنظيمي عنصر فعال في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة ونفس الشيء بالنسبة للفرضيات الفرعية فتبين لنا أن الولاء التنظيمي له دور فعال في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية داخل مديرية بريد الجزائر والمواصلات السلكية واللاسلكية بولاية المدية، وهذا ما يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وتطويرها واستدامتها.

الخاتمة

مما سبق يتضح أن المورد البشري هو أغلى مورد من موارد المنظمة لاعتباره من أهم العوامل التي تحقق كيف تتكيف المنظمة مع التغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة. حيث لم تعد المنظمات تستهدف البقاء في ظل التنافسية الشرسة بل صار شغفها وطموحها تحقيق الميزة التنافسية لذا كان أثمن استثمار هو رأس المال البشري فهو الكفيل بتحقيق الربحية للمنظمة وهو العنصر الوحيد القادر على الوصول إلى التنافسية المنشودة ولهذا فالمنظمات اليوم تسعى جاهدة في ربح رضا عمالها مكتسبة بذلك ولائهم وإخلاصهم لها وهذا ما يساعدها في تفادي المشكلات التي من شأنها تعطيل سيرورة المنظمة ولعل هذا من أهم سبل النجاح والاستمرار وبقاء الهيكل التنظيمي للمنظمة قائم يجابه الهزات التي تعترض حياة المنظمة.

إن المصلحة القصوى لأي تنظيم تكمن في القوة على الاحتفاظ بالعاملين لديهم لاسيما منهم ذوي الكفاءة والخبرة وتصحيح الاختلال.

التي تحقق انسجام المجموعة من خلال تلبية رغباتهم عن طريق خلق مناخ تنظيمي سليم وبيئة حاضنة لتنمو فيها سلوكيات الولاء والانتماء والمواطنة التنظيمية.

إن وجود موظفين يمتازون بمستوى من الولاء التنظيمي القوي وسلوكيات المواطنة التنظيمية المرتفعة يمنحون التنظيم قوة إضافية في وقت الحاجة وهذا الأخير يغطي في كثير من الأحيان عجز المنظمة في تعداد الموظفين ما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المنظمة.

1. **اختبار الفرضيات:** بناء على نتائج الدراسة الميدانية تم التوصل إلى نتائج اختبار الفرضيات وهي كما يلي:

- نصت الفرضية الأولى على أن الولاء التنظيمي بأنه مدى إحساس الفرد بدرجة الانتماء والالتزام اتجاه منظمة ما وهي ما يثبت صحة هذه الفرضية حيث يقصد بالولاء التنظيمي مدى قوة شعور الفرد بالانتماء اتجاه المنظمة التي يعمل بها وتتمثل أبعاد الولاء التنظيمي في اربع أبعاد أساسية هي: الولاء الأدبي والولاء السلوكي والولاء الاتجاهي والولاء المحسوب، حيث تم إثبات صحة الفرضية.
- نصت الفرضية الثانية على إذ كان سلوك المواطنة التنظيمية يساعد في تنمية الولاء التنظيمي على مستوى المنظمات من خلال تعزيز الروح الرياضية بين العمال وتشجيع على عمل الفريق داخل المنظمة بالإضافة الى اشتداد المنافسة في العمل من طرف العمال وهذا ما يزيد قيمة إضافية في جودة خدمات المنظمة وهذا يثبت صحة الفرضية بحيث توجد علاقة تأثير وتأثر بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بولاية المدية وهذا ما يجعل كل المتغيرين مترابطين مع بعضهم البعض بالإضافة إلى ذلك يعتبر الولاء التنظيمي هو الدافع الرئيسي لوجود سلوك المواطنة التنظيمية، بحيث تم إثبات صحة الفرضية البحث كلما زاد الولاء داخل المنظمة زاد معه سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما يشجع على قوة روح الفريق في العمل واشتداد المنافسة بين العمال.

-

- نصت الفرضية الثالثة بأن توجد علاقة ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بولاية المدية. والتي بلغت قيمة ترابطهما ب63,7% عند مستوى المعنوية sigg=0.00 وهذا الطرح صحيح حيث يثبت ان هناك علاقة إحصائية تثبت مدى ترابط الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية عند عمال مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بولاية المدية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

2. نتائج الدراسة:

أبرزت هذه الدراسة أهمية الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية وتم التوصل إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- يعتبر الولاء من أهم المواضيع الإدارية الحديثة التي عززت وعظمت من قيمة المورد البشري وأهميته وذلك بتركيزها على كل ما يعود على نفسيته الإيجابية مثل الحرية والاستقلالية التي من شأنها تحقيق قيمة مضافة عن طريق جعل الفرد مبدعا.
- إن عملية الولاء تنص على مبدأ القيادة التشاركية والرقابة الشخصية ومنح العمال السلطة والاستقلالية حيث تمنح الفرصة للعامل لإظهار إمكانياته وقدراته مما ينشأ عنه إحساس بأن نجاح المنظمة واستمرارها في عالم الأعمال وتحقيق السبق التنافسي إنما يعتمد على أفكاره ومؤهلاته التي لا غنى للمنظمة عنها.
- يتجلى السر في نجاح المنظمات في تطبيق عملية تقديم حوافز للعمال من خلال تبني الأبعاد الأساسية لهذه العملية ألا وهي تفويض السلطة، التدريب، تقديم مكافئات، الاتصال الفعال، المشاركة بالمعلومات. حيث لا يمكن تسبيق بعد على الآخر لأن هذه تكمل بعضها البعض ويكون كل منها قاعدة أساسية لتوفير الولاء.
- إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك زائد عن المهام الرسمية ولا يقع تحت متطلبات العمل الأساسية ومن خصائصه أنه سلوك تطوعي يقوم به الفرد نتيجة إحساسه بالانتماء لهذه المنظمة لا يحصل على مكافئة حيال قيامه به، كما أنه لا يعاقب إذا لم يفعله كما أنه سلوك إيجابي للمنظمة ويساهم في تحقيق أهدافها.
- يعد سلوك المواطنة التنظيمية مؤشرا حقيقا على بقاء العمال بمنظمتهم التي يعملون بها لفترات طويلة وأنهم لن يتركوا المنظمة للعمل في منظمات أخرى حيث أن وجود الولاء للمنظمة لدى العمال يساعد على البقاء والاستمرارية داخل العمل لفترات طويلة فيما يعود بالنفع على المنظمة.
- بعدما تمت عملية معالجة الاستبيانات تبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة في جميع الفئات المدروسة كانوا متجانسين من حيث إجاباتهم مما يدل على أنهم متفقين في آرائهم اتجاه عبارات الاستبانة.

- أجمع عمال مديرية بريد الجزائر للمواصلات السلكية واللاسلكية لولاية المدية على أنهم يرغبون في موصلة مسارهم المهني وذلك بسبب توفر روح الفريق القوية داخل المنظمة بإضافة إلى دور الاتصال الفعال بين العمال داخل المنظمة مما يساعد في مشاركة الأفكار.
- بعد دراستنا لموضوع الولاء التنظيمي يمكن القول بأن معظم عمال مديرية بريد الجزائر والمواصلات السلكية واللاسلكية بولاية المدية لديهم ولاء تنظيمي قوي اتجاه منظمتهم حيث يسهرون جاهدين لتحقيق أهداف المنظمة والعمل على إرضاء الزبائن.

3. الاقتراحات والتوصيات:

من خلال نتائج الدراسة لخصنا مجموعة من الاقتراحات على نحو يهتم بتعزيز المواطنة التنظيمية، ضمن قياس شعور الولاء عند العمال، من جوانب مختلفة نذكر منها:

- ينبغي الاهتمام بجانب الولاء التنظيمي وتبنيه كعملية أساسية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال وبالتالي تحقيق المواطنة التنظيمية.
- على رؤساء العمل في مديرية بريد الجزائر والمواصلات السلكية واللاسلكية تشجيع المرؤوسين على توسيع دائرة النقاش والحوار وتبادل المعلومات فيما بينهم، من أجل توطيد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وجعلها علاقة إيجابية لا علاقة سلبية تحكمها سلطة الرؤساء.
- من المهم على مديرية بريد الجزائر والمواصلات السلكية واللاسلكية إعادة النظر في مستوى الأجور التي يتقاضها العمال من خلال رفعها إلى مستوى مقبول يلقى إقبال عاملين.
- تحفيز العمال على سلوك المواطنة التنظيمية بوضع برنامج حوافز ومكافآت لمن يتحلى أكثر بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
- يقتضي عقد دورات تدريبية في سلوك المواطنة التنظيمية حبذا لو تكون مع أخصائيين نفسانيين باعتبار هذا الموضوع له علقة وطيدة بعلم النفس.

4. أفاق الدراسة:

حاولنا من خلال دراستنا هذه معالجة الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، كما تم تناول بعض النقاط بشكل مختصر بما يخدم الدراسة ومنه لا يمكن أن تكون نقطة انطلاقا لدرسات جديدة أفاق لأبحاث جديدة نذكر منها ما يلي:

- الولاء التنظيمي ودوره في تعزيز الثقافة التنظيمية.
- أثر الولاء التنظيمي على تطبيق الإبداع التنظيمي.
- دور التحفيز في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
- دور سلوك المواطنة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا: القرآن الكريم:

- **سورة آل عمران** الآية 28.
- **سورة المائدة** الآية 51.
- **سورة المائدة** الآية 54-56.
- **سورة الممتحنة** الآية رقم 01.

ثانيا: الكتب:

1. إيهاب عيسى المصري، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي ومهني (مفهومه، عوامله، نظرياته، مقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية الأردن، الطبعة الأولى 2010 .
2. بحري صابر، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال القيادة الدافعية التغيير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، مصر 2019.
3. جمال مصطفى عبد العزيز، سلوكيات المواطنة التنظيمية بالجامعات المصرية المكتبة العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2020.
4. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة للنشر والتوزيع، لا توجد طبعة ، لبنان، 2002.
5. خافة سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي دار حامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، 2007.
6. العايب رابح، مدخل إلى ميدان علم النفس العمل والتنظيم، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، دار الهدى للطباعة، لا توجد الطبعة، الجزائر، 2006.
7. عبد الحاكم الخزامي، تقنيات إدارة سلوك المواطنة التنظيمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2018.
8. عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السعودية، 2016.
9. الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدني، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2002.

10. محمد احمد سليمان و سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا الوظيفي و الولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات الأعمال، دار زمزم الناشرون و الموزعون، عمان الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
11. محمد عبد الغني حسن هلال، الولاء والانتماء الحرية والهوية والمواطنة، مركز تطوير الأداء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، مصر 2012.
12. نور دين حروش ، إدارة الموارد البشرية دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع برج الكيفان الجزائر، الطبعة الأولى 2011.

ثالثا: الأطروحات و المذكرات:

13. أحمد سويسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية أحميدة بن عجيلة الأغواط، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017=2018 .
14. أنس هباز، اثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي دراسة حالة شركة الهندسة المدنية civenco تقرت، مذكرة الماستر في الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014 =2015 .
15. أوكالي صفية، الإدارة التشاركية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة للمديرية الجهوية للغاز والكهرباء المسيلة، مذكرة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017 =2018 .

16. بلال دهيمي، دراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن حضنة بمدينة المسيلة، مذكرة ماستر في علم النفس، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018-2019.
17. بوعمامة بن زيادي، القيم التنظيمية و تأثيرها في الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بالقرض الشعبي الجزائري فرع غرداية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة غرداية، الجزائر، 2018=2019.
18. بوعيشة نورة و أخرون الولاء التنظيمي و علاقته بالمواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على بعض موظفي بلدية تماسين بمدينة تقرت، مذكرة ماستر في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015 2016.
19. حبة وديعة ، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية ، دراسة ميدانية لمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH بسكرة ، أطروحة

دكتوراه في الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017= 2018.

20. حماز ربيحة، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة عينة من العاملين الإداريين بمستشفى محمد بوضياف المدية، مذكرة ماستر إدارة أعمال في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2020-2021.

21. حملاوي أميرة، دور سلوك المواطنة التنظيمية في نجاح التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الاستشفائية الجوارية فوغالة بسكرة، مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020 -2021.

22. حنيش صلاح الدين وآخرون، دور الرضا الوظيفي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية لطب العيون بالوادي، مذكرة ماستر إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة للخضر بالوادي، الجزائر، 2017=2018 .

23. خليصة فرحي، أثر أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة أم بواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2019-2020 .

24. الزهرة حمانة، المناخ التنظيمي و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية حالة مديرية مصالح الفلاحية بأم البواقي، مذكرة الماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2015 – 2016.

25. شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

26. فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية دكتور صالح زرداني عين البيضة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2015-2016.

27. كبار عزيزة و قيطانتي رقية، الثقافة التنظيمية و الولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي ، الميلية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2019/2020 .

28. مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من مؤسسات عمومية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2012 2013.

29. معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014.

30. مقدود وهيبة، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة في الشركة الوطنية للهندسة الميدانية و البناء، مذكرة ماجيستير في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007-2008.

31. النايلي خدوج، دراسة حول الولاء التنظيمي و علاقته بالمواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على بعض موظفي بلدية تماسين بمدينة تقرت، مذكرة ماستر في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،2015-2016.

32. وفاء لعريط، اثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية للمؤسسة المينائية بسكيكدة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2018 =2019.

33. وليدي مارية ، اثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية ورقلة، مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017- 2018.

34. ونغي فتيحة ، اثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين ، دراسة ميدانية على مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان البويرة (SC-SEG) أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2020=2021.

رابعا: المجلات والدوريات:

35. إبراهيم بشرى و أخرون، الثقافة التنظيمية و أثرها على أداء العاملين بالتطبيق على كلية تسلا التقنية، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، بدون مجلد، العدد رقم 5، السودان، 2018.

36. ترمول محمد لطفي، الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري و الواقع الإداري مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد رقم 12، العدد 1، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2020 .

37. عماد و كاع عجيل، المواطنة في العراق، دراسة في الأسباب و التحديات كلية التربية الأساسية – الشرق- جامعة تكريت ، المجلد رقم 3 ، العدد رقم 9، ، العراق، 2010.

38. عوان علي والهادي سراية، علاقة الولاء التنظيمي بالمواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد رقم 32، العدد رقم 04، ديسمبر 2021.

39. نوري نور الدين دودو، العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الإسلامية و الاجتماعية، ، المجلد رقم 13، العدد رقم 4، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر 2021 .

خامسا: المراجع باللغة الأجنبية:

40. Davidson , Employee Loyalty and Organizational Citizenship Behavior in the Port Harcourt Area Command of the Nigeria Police Force, 2001.

الملاحق

ملحق رقم (01): استبانة الدراسة

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

الموضوع : إستبانة موجهة لموظفي مديرية البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية بالمدية.

سيدي المحترم / سيدتي المحترمة ، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، تحية طيبة وبعد.

في إطار إنجاز مذكرة ماستر في علوم التسيير تحت عنوان " **دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة مديرية البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية بالمدية** "، تخصص إدارة الأعمال ، قمنا بإعداد هذه الإستبانة لقياس العلاقة بين متغيري موضوع الدراسة، حيث تتكون الإستبانة من فقرات موجهة إلى موظفي المديرية .

بحيث نضع بين أيديكم هذه الإستبيانة طالبين من حضرتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة المطروحة، علما أن إجابتكم ستعالج بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

من إعداد الطالبان:

- فارس بوختاش
- عبد الغاني بلال

تحت إشراف الأستاذ:

د- كمال باصور

معلومات متعلقة بمتغيرات الدراسة: يوجد فيما يلي مفاهيم متعلقة بمتغيرات الدراسة:

- **الولاء التنظيمي:** هو الشعور بالعاطفة والإرتباط القوي ، ويتضح ذلك من خلال القرب و المساندة والإخلاص ولرغبة التي يبديها هذا الفرد أثناء أدائه لمهامه.
- **سلوك المواطنة التنظيمية:** هي عمل أو نشاط اجتماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه رغبة منه ويكون اختياري ولا ينتظر منه الحصول على أي عائد مالي أو معنوي جزاء القيام به.

الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية.

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي تتناسب ووجهة نظركم :

1. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن : من 20 إلى 30 ☐ من 31 إلى 40 ☐ أكبر من 41 ☐
3. المستوى العلمي : تقني ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ مهندس دولة ☐
   ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ أخرى ☐
4. الصنف المهني : موظف ☐ رئيس مكتب ☐ رئيس مصلحة ☐
5. الحالة الإجتماعية : أعزب ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ أرمل (ة) ☐
6. الأقدمية : أقل من 5 سنوات ☐ من 6 الى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 16 سنة ☐
   من 17 إلى 21 ☐ أكثر من 21 سنة ☐
7. هل حصلت على ترقية : نعم ☐ لا ☐
8. إذا كانت الإجابة بنعم : مرة ☐ مرتين ☐ 3 مرات فأكثر ☐

الجزء الثاني : البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة .

المحور الأول/ الولاء التنظيمي: يرجى منك قراءة العبارات بدقة وبتمعن مع وضع علامة (X) أمام كل عبارة، علما بأن كل إجابة لا تقبل إلا خيارا واحدا فقط.

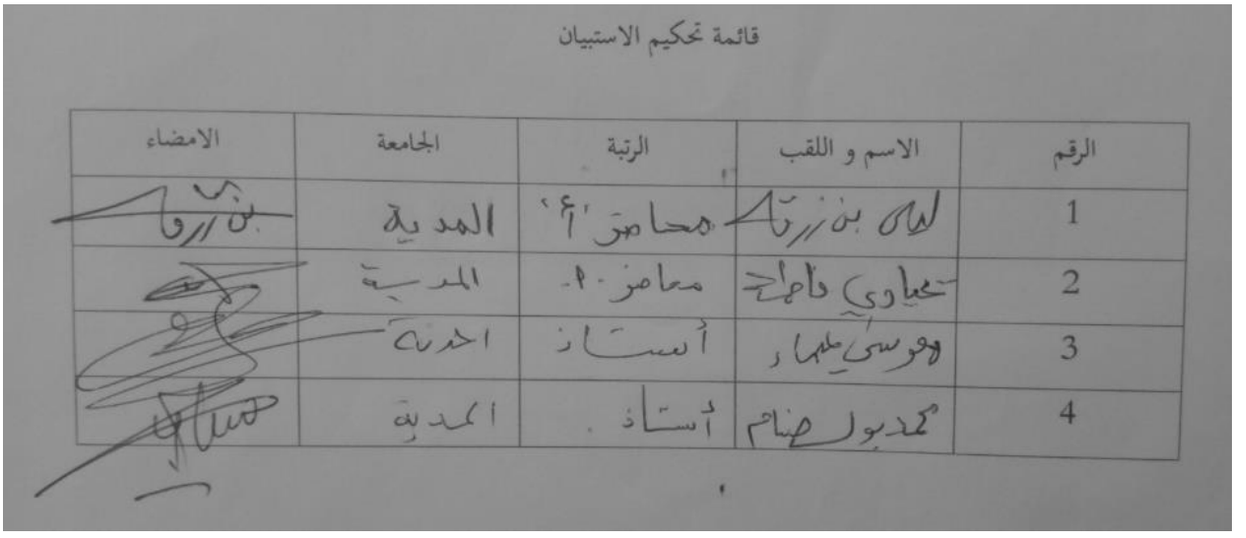
الرقم	عبارات عن الولاء التنظيمي	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أضحي بوقتي الشخصي في سبيل المهام الموكلة إلي.					
2	لدي رغبة في مواصلة مساري المهني في المؤسسة التي أعمل بها.					
3	أشعر بواجب الولاء بالمؤسسة التي أعمل بها.					
4	اعتبر مشاكل المؤسسة كمشاكلي الشخصية وأساهم في حلها.					
5	أشعر بالسعادة والفخر كوني ضمن أفراد هذه المؤسسة.					
6	اقدم مصلحة المؤسسة على مصلحتي الخاصة دون تردد.					
7	أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في المؤسسة.					
8	أقدر فضل المؤسسة علي بصفتي أحد العاملين بها.					
9	امتدح المؤسسة التي أعمل بها أمام الأخرين.					
10	أشعر بالرضا عن الأجر الذي اتقاضاه بهذه المؤسسة.					
11	أرى أن قيمتي وأهدافي تتطابق مع قيم وأهداف المؤسسة.					
12	مستعد لمضاعفة مجهوداتي من أجل نجاح هذه المؤسسة.					
13	أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي الشخصية تماما.					
14	أشعر بضرورة وجود ارتباط قوي بيني وبين المؤسسة التي أعمل بها.					
15	أسعى دوما إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.					

المحور الثاني/ سلوك المواطنة التنظيمية: يرجى منك قراءة العبارات بدقة وبتمعن مع وضع علامة (X) أمام كل عبارة، علما بأن كل إجابة لا تقبل إلا خيارا واحدا فقط.

الرقم	عبارات سلوك المواطنة التنظيمية	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أوجه المساعدة للموظفين الجدد حتى لو لم يطلبو مني ذلك.					
2	أقوم بتعويض زملائي المتغيبين قدر الامكان خدمة لمؤسستنا.					
3	أهتم دائما بتطوير نفسي وتحسين مهاراتي.					
4	اتقيد بمواعيد الحضور و الانصراف من العمل.					
5	أتقبل الملاحظات و التوجيهات من الأخرين دون إثارة المشاكل.					
6	أدافع دوما على الإنتقادات الموجهة ضد المؤسسة التي أعمل بها.					
7	لا أمانع في الاستمرار بالعمل إلى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة.					
8	أعطي الأولوية لإظهار نتائج الفريق أكثر من اهتمامي بإظهار مساهمتي فيه.					
9	أتجنب مقاومة التغيير كلما كان في صالح المؤسسة.					
10	احترم حقوق الأخرين في العمل.					
11	أسعى لتفادي المشكلات قبل وقوعها.					
12	أسعى إلى الانضباط من خلال إتباع قوانين العمل داخل المؤسسة.					
13	أسعى الى مشاركة و تقسيم معارفي مع من يعملون معي دون استثناء.					
14	أجتهد لانجاز عملي بكل تفاني واخلاص.					

شكرا لكم على حسن التعاون .

ملحق رقم (02): استمارة تحكيم الاستبيان



قائمة تحكيم الاستبيان

الرقم	الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الامضاء
1	لطاش بن زرقة	محاضر "أ"	المدية	
2	حجاوي فاطمة	محاضر "أ"	المدية	
3	موسى مليكة	أستاذ	المدية	
4	محمد بوضياف	أستاذ	المدية	

ملحق رقم (03): الحوالات البريدية



بريد الجزائر — عدد 1418-أ-

حوالة بطاقية لتزويد حساب بريدي جاري

رقم السحب

لصيقة مأخوذة من سجل رقم 510

قسيمة مخصصة لصاحب الحساب الجاري رقم

مخصصة للمرسل

حوالة بمبلغ (بلسان القلم)

Deux Cent Dinars

200.00

مبلغ الحوالة

200.00

اسم المرسل و عنوانه

حساب رقم 322171/02

السيد Agent Comptable

Faculté de Droit

توجه الحوالة الى مركز الصكوك بالجزائر

تعاد كتابة الاسم و العنوان على ظهر الحوالة

المبلغ

المرسل إليه .....

حساب رقم .....

المرسل .....



SFP 01

Opérations financières postales — العمليات المالية البريدية

Numéro d'émission du mandat / رقم إصدار الحوالة

Compte n° / حساب رقم

Clé / المفتاح

- Retrait / سحب
- Virement de compte à compte / التحويل من حساب إلى حساب آخر
- Versement CCP / دفع في حساب جاري
- Emission Mandat / إصدار حوالة
- Demande R.I.P(relevé d'identité postale) / طلب كشف الهوية البريدية
- Demande de solde / طلب الرصيد
- Commande de carnet / طلب دفتر الصكوك
- Relevé des opérations / كشف العمليات — du .../.../... au .../.../... / من .../.../... إلى .../.../...
- Demande code confidentiel CCP / طلب الرمز السري للحساب

Montant / المبلغ (en chiffres) / (بالأرقام)

en lettres : ..... / بالحروف

Expéditeur / Donneur d'ordre — المرسل / الآمر بالدفع

Nom : ..... : اللقب

Prénom(s) : ..... : الإسم

Adresse : ..... : العنوان

Numéro de portable : ..... : رقم الهاتف المحمول

Adresse e-mail : ..... : البريد الإلكتروني

Bénéficiaire / المستفيد — Compte n° / حساب رقم — Clé / المفتاح

Nom : ..... : اللقب

Prénom(s) : ..... : الإسم

Adresse : ..... : العنوان

Motif / Correspondance — الموضوع / المراسلة

Signature / الإمضاء

Date / التاريخ — / /

Cadre réservé à l'établissement postal — إطار مخصص للمؤسسة البريدية

Description pièce d'identité — بيانات بطاقة الهوية

P.I : N° :

Délivré(e) le : ..... : صدرت بتاريخ

Par : ..... : عن

T.A.D / ختم التاريخ

Visa de l'agent payeur / تأشيرة العون المكلف بالدفع

[1] Obligatoire / إجباري

(2) Cocher la ou les cases / ضع العلامة أو العلامات

(3) Obligatoire dans le cas d'un versement / إجباري في حالة الدفع

Reçu de l'opération — وصل العملية



بريد الجزائر
ALGERIE POSTE

عدد 1418 -أ-

حوالة بطاقية لتزويد حساب بريدي جاري

رقم الحساب

لصيقة مأخونة
من سجل رقم 510

قسيمة مخصصة لصاحب
الحساب الجاري
رقم 36/7321857

مخصصة للمرسل

مبلغ الحوالة
5100,00

حوالة بمبلغ (بلسان القلم)
خمسة ألاف و مئة دينار جزائري

حساب رقم 7321857 مفتاح 36

السيد لطفي محمد

إسم المرسل وعنوانه
قايدي حسين
حي 1200 بومرداس

توجه الحوالة إلى مركز
الصكوك بالجزائر

تعاد كتابة الإسم والعنوان على
ظهر الحوالة

المرسل إليه لطفي محمد

حساب رقم 7321857 مفتاح 36

المرسل قايدي حسين

المبلغ

ملحق رقم (04) مخرجات SPSS .

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30 سنة	7	17.5	17.5	17.5
	31-40 سنة	15	37.5	37.5	55.0
	41 أكبرمن سنة	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني	1	2.5	2.5	2.5
	تقنيسامي	1	2.5	2.5	5.0
	ليسانس	12	30.0	30.0	35.0
	ماستر	8	20.0	20.0	55.0
	أخرى	18	45.0	45.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف	34	85.0	85.0	85.0
	رئيسمكتب	2	5.0	5.0	90.0
	رئيسمصلحة	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Correlations

		v12	v16	v21	?????? ????????
v12	Pearson Correlation	1	,181	-,077	,760**
	Sig. (2-tailed)		,263	,638	,000
	N	40	40	40	40
v16	Pearson Correlation	,181	1	,219	,317*
	Sig. (2-tailed)	,263		,174	,047
	N	40	40	40	40
v21	Pearson Correlation	-,077	,219	1	,234
	Sig. (2-tailed)	,638	,174		,146
	N	40	40	40	40
?????? ????????	Pearson Correlation	,760**	,317*	,234	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,047	,146	
	N	40	40	40	40

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		v11	v15	v19	v22	?????? ????????
v11	Pearson Correlation	1	,067	,335*	,203	,578**
	Sig. (2-tailed)		,679	,035	,209	,000
	N	40	40	40	40	40
v15	Pearson Correlation	,067	1	,309	,290	,535**
	Sig. (2-tailed)	,679		,052	,069	,000
	N	40	40	40	40	40
v19	Pearson Correlation	,335*	,309	1	,513**	,708**
	Sig. (2-tailed)	,035	,052		,001	,000
	N	40	40	40	40	40
v22	Pearson Correlation	,203	,290	,513**	1	,705**
	Sig. (2-tailed)	,209	,069	,001		,000
	N	40	40	40	40	40
?????? ????????	Pearson Correlation	,578**	,535**	,708**	,705**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Correlations

		v25	v26	v29	v31	v37	????????
v25	Pearson Correlation	1	,679**	,101	,412**	,108	,570**
	Sig. (2-tailed)		,000	,537	,008	,508	,000
	N	40	40	40	40	40	40
v26	Pearson Correlation	,679**	1	-,063	,298	,101	,468**
	Sig. (2-tailed)	,000		,699	,062	,536	,002
	N	40	40	40	40	40	40
v29	Pearson Correlation	,101	-,063	1	,106	-,093	,269
	Sig. (2-tailed)	,537	,699		,513	,569	,093
	N	40	40	40	40	40	40
v31	Pearson Correlation	,412**	,298	,106	1	,267	,685**
	Sig. (2-tailed)	,008	,062	,513		,095	,000
	N	40	40	40	40	40	40
v37	Pearson Correlation	,108	,101	-,093	,267	1	,342*
	Sig. (2-tailed)	,508	,536	,569	,095		,031
	N	40	40	40	40	40	40
????????	Pearson Correlation	,570**	,468**	,269	,685**	,342*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,093	,000	,031	
	N	40	40	40	40	40	40

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		v25	v26	v29	v31	v37	????????
v25	Pearson Correlation	1	,679**	,101	,412**	,108	,570**
	Sig. (2-tailed)		,000	,537	,008	,508	,000
	N	40	40	40	40	40	40
v26	Pearson Correlation	,679**	1	-,063	,298	,101	,468**
	Sig. (2-tailed)	,000		,699	,062	,536	,002
	N	40	40	40	40	40	40
v29	Pearson Correlation	,101	-,063	1	,106	-,093	,269
	Sig. (2-tailed)	,537	,699		,513	,569	,093
	N	40	40	40	40	40	40
v31	Pearson Correlation	,412**	,298	,106	1	,267	,685**
	Sig. (2-tailed)	,008	,062	,513		,095	,000
	N	40	40	40	40	40	40
v37	Pearson Correlation	,108	,101	-,093	,267	1	,342*
	Sig. (2-tailed)	,508	,536	,569	,095		,031
	N	40	40	40	40	40	40
????????	Pearson Correlation	,570**	,468**	,269	,685**	,342*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,093	,000	,031	
	N	40	40	40	40	40	40

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		v27	v33	v35	v36	????????
v27	Pearson Correlation	1	,219	,243	,225	,425**
	Sig. (2-tailed)		,174	,131	,163	,006
	N	40	40	40	40	40
v33	Pearson Correlation	,219	1	,038	,079	,359*
	Sig. (2-tailed)	,174		,814	,626	,023
	N	40	40	40	40	40
v35	Pearson Correlation	,243	,038	1	,224	,349*
	Sig. (2-tailed)	,131	,814		,164	,027
	N	40	40	40	40	40
v36	Pearson Correlation	,225	,079	,224	1	,309
	Sig. (2-tailed)	,163	,626	,164		,052
	N	40	40	40	40	40
????????	Pearson Correlation	,425**	,359*	,349*	,309	1
	Sig. (2-tailed)	,006	,023	,027	,052	
	N	40	40	40	40	40

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,635	14

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	16

Correlations

		v28	v30	v32	v34	v38	????????
v28	Pearson Correlation	1	-,117	-,368*	,149	,220	,069
	Sig. (2-tailed)		,473	,020	,358	,172	,673
	N	40	40	40	40	40	40
v30	Pearson Correlation	-,117	1	,284	,104	,192	,690**
	Sig. (2-tailed)	,473		,076	,523	,236	,000
	N	40	40	40	40	40	40
v32	Pearson Correlation	-,368*	,284	1	,053	,046	,425**
	Sig. (2-tailed)	,020	,076		,746	,776	,006
	N	40	40	40	40	40	40
v34	Pearson Correlation	,149	,104	,053	1	,000	,407**
	Sig. (2-tailed)	,358	,523	,746		1,000	,009
	N	40	40	40	40	40	40
v38	Pearson Correlation	,220	,192	,046	,000	1	,371*
	Sig. (2-tailed)	,172	,236	,776	1,000		,018
	N	40	40	40	40	40	40
????????	Pearson Correlation	,069	,690**	,425**	,407**	,371*	1
	Sig. (2-tailed)	,673	,000	,006	,009	,018	
	N	40	40	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Correlations

		?????? ????????	v13	v16	v17	v22
?????? ????????	Pearson Correlation	1	,602**	,317*	,577**	,705**
	Sig. (2-tailed)		,000	,047	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	2788,375	136,375	98,875	193,500	203,125
	Covariance	71,497	3,497	2,535	4,962	5,208
	N	40	40	40	40	40
v13	Pearson Correlation	,602**	1	,271	,349*	,518**
	Sig. (2-tailed)	,000		,091	,027	,001
	Sum of Squares and Cross-products	136,375	18,375	6,875	9,500	12,125
	Covariance	3,497	,471	,176	,244	,311
	N	40	40	40	40	40
v16	Pearson Correlation	,317*	,271	1	-,035	,428**
	Sig. (2-tailed)	,047	,091		,832	,006
	Sum of Squares and Cross-products	98,875	6,875	34,975	-1,300	13,825
	Covariance	2,535	,176	,897	-,033	,354
	N	40	40	40	40	40
v17	Pearson Correlation	,577**	,349*	-,035	1	,343*
	Sig. (2-tailed)	,000	,027	,832		,030
	Sum of Squares and Cross-products	193,500	9,500	-1,300	40,400	11,900
	Covariance	4,962	,244	-,033	1,036	,305
	N	40	40	40	40	40
v22	Pearson Correlation	,705**	,518**	,428**	,343*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,006	,030	
	Sum of Squares and Cross-products	203,125	12,125	13,825	11,900	29,775
	Covariance	5,208	,311	,354	,305	,763
	N	40	40	40	40	40

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		????????	v26	v27	v28	v29	v30	v36	v38
????????	Pearson Correlation	1	,468**	,425**	,069	,269	,690**	,309	,371*
	Sig. (2-tailed)		,002	,006	,673	,093	,000	,052	,018
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
v26	Pearson Correlation	,468**	1	,346*	,529**	-,063	,151	,038	,396*
	Sig. (2-tailed)	,002		,029	,000	,699	,351	,818	,012
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
v27	Pearson Correlation	,425**	,346*	1	,055	-,049	-,003	,225	,195
	Sig. (2-tailed)	,006	,029		,737	,764	,987	,163	,229
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
v28	Pearson Correlation	,069	,529**	,055	1	-,052	-,117	,130	,220
	Sig. (2-tailed)	,673	,000	,737		,748	,473	,423	,172
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
v29	Pearson Correlation	,269	-,063	-,049	-,052	1	,323*	,044	,038
	Sig. (2-tailed)	,093	,699	,764	,748		,042	,788	,816
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
v30	Pearson Correlation	,690**	,151	-,003	-,117	,323*	1	,055	,192
	Sig. (2-tailed)	,000	,351	,987	,473	,042		,734	,236
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
v36	Pearson Correlation	,309	,038	,225	,130	,044	,055	1	,165
	Sig. (2-tailed)	,052	,818	,163	,423	,788	,734		,309
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
v38	Pearson Correlation	,371*	,396*	,195	,220	,038	,192	,165	1
	Sig. (2-tailed)	,018	,012	,229	,172	,816	,236	,309	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		?????? ????????	v9	v12	v14	v20	v23
?????? ????????	Pearson Correlation	1	,794**	,760**	,798**	,490**	,518**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,001	,001
	N	40	40	40	40	40	40
v9	Pearson Correlation	,794**	1	,543**	,609**	,178	,220
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,273	,173
	N	40	40	40	40	40	40
v12	Pearson Correlation	,760**	,543**	1	,559**	,390*	,325*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,013	,040
	N	40	40	40	40	40	40
v14	Pearson Correlation	,798**	,609**	,559**	1	,306	,456**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,055	,003
	N	40	40	40	40	40	40
v20	Pearson Correlation	,490**	,178	,390*	,306	1	,534**
	Sig. (2-tailed)	,001	,273	,013	,055		,000
	N	40	40	40	40	40	40
v23	Pearson Correlation	,518**	,220	,325*	,456**	,534**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,173	,040	,003	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		?????? ????????	????????
?????? ????????	Pearson Correlation	1	,637**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	40	40
????????	Pearson Correlation	,637**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	40	40

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

Correlations

		v9	v14	v19	v23	?????? ????????
v9	Pearson Correlation	1	,609**	,487**	,220	,794**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,173	,000
	N	40	40	40	40	40
v14	Pearson Correlation	,609**	1	,573**	,456**	,798**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,003	,000
	N	40	40	40	40	40
v19	Pearson Correlation	,487**	,573**	1	,451**	,708**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,003	,000
	N	40	40	40	40	40
v23	Pearson Correlation	,220	,456**	,451**	1	,518**
	Sig. (2-tailed)	,173	,003	,003		,001
	N	40	40	40	40	40
?????? ????????	Pearson Correlation	,794**	,798**	,708**	,518**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	
	N	40	40	40	40	40

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

Correlations

		????????	v31	v33	v35	v37
????????	Pearson Correlation	1	,685**	,359*	,349*	,342*
	Sig. (2-tailed)		,000	,023	,027	,031
	N	40	40	40	40	40
v31	Pearson Correlation	,685**	1	,353*	-,071	,267
	Sig. (2-tailed)	,000		,026	,665	,095
	N	40	40	40	40	40
v33	Pearson Correlation	,359*	,353*	1	,038	,120
	Sig. (2-tailed)	,023	,026		,814	,462
	N	40	40	40	40	40
v35	Pearson Correlation	,349*	-,071	,038	1	,154
	Sig. (2-tailed)	,027	,665	,814		,342
	N	40	40	40	40	40
v37	Pearson Correlation	,342*	,267	,120	,154	1
	Sig. (2-tailed)	,031	,095	,462	,342	
	N	40	40	40	40	40

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		v10	v13	v17	v18	?????? ????????
v10	Pearson Correlation	1	,344*	,408**	,143	,632**
	Sig. (2-tailed)		,030	,009	,380	,000
	N	40	40	40	40	40
v13	Pearson Correlation	,344*	1	,349*	,033	,602**
	Sig. (2-tailed)	,030		,027	,838	,000
	N	40	40	40	40	40
v17	Pearson Correlation	,408**	,349*	1	,158	,577**
	Sig. (2-tailed)	,009	,027		,330	,000
	N	40	40	40	40	40
v18	Pearson Correlation	,143	,033	,158	1	,533**
	Sig. (2-tailed)	,380	,838	,330		,000
	N	40	40	40	40	40
?????? ????????	Pearson Correlation	,632**	,602**	,577**	,533**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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