جامعة يحي فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

عنوان الأطروحة:

تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية
على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالب:
مصطفى بن عودة

إشراف الأستاذ الدكتور:
حسين يرقي

أعضاء لجنة المناقشة

سليمان بوفاسة	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	رئيســـــــــا
حسين يرقي	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	مشرفا و مقررا
أحمد بوجميل	أستاذ التعليم العالي	جامعة تيبازة	عضوا مناقشا
عدمان مريزق	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للتجارة	عضوا مناقشا
لمين علوطي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	عضوا مناقشا
حمدي أبو قاسم	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الأغواط	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2016/2015

شكر وتقدير

حمداً لمن أبدع الكون على غير سبق مثال .. وشكراً لمن أودع فيه ما فيه من عبر وأمثال..وثناء على من علم بالقلم ..علم الإنسان ما لم يعلم ..وصلاة وسلاماً على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه.

وامتثالاً لقول الله تعالى:«**وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَمَا يَشْكُرُ لِنَفسَهِ**» (النمل: 40)، وامتثالا لقوله «**لئن شكرتم لأزيدنكم** »سورة (إبراهيم: 07).

وامتثالا لقوله صلى الله عليه وسلم: «**لا يشكر الله من لا يشكر الناس**» رواه أحمد والبخاري و صححه الألباني.

حيث قال رسول اللهــ صلى الله عليه وسلمــ في حديث « ...**ومن صنع إليكم معروفا؛ فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به؛ فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه** » رواه أحمد.

صعبة هي كلمات الشكر عند انتقائها والأصعب اختزالها في سطور لأنها تشعرنا بمدى قصورها وعدم إيفائها حق صانعيها. إذ أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل إلى كل من ساهم في إخراج هذا البحث.

واعترافاً بالفضل والجميل إلى أهله، فإنني أخص بالشكر والتقدير:

- المشرف على هذه الأطروحة **الأستاذ الدكتور حسين يرقي**، الذي ما فتئت جهوده أن أثمرت بهذا الجني، فالشكر لله أولاً ثم جزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل، الذي أمدني بنصائحه وتوجهاته التي حفزتني للمضي قدما في إنجاز هذا العمل.
- الأستاذ **كريم بوعيسى** الذي ساعدني على مراجعة ترجمة المستخلص باللغة الإنجليزية، والأستاذ **محمد بن موسى** على صنيعه الكبير معنا.
- كما لا أنسى أن أشكر مدراء مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، على ترحيبهم العميق وتجاوبهم الكبير مع البحث، فالشكر موصول لهم على صنيعهم الكبير معنا.
- كما لا أنسى أن أشكر المحكمين الأكاديميين والمهنيين سواء من الأساتذة العرب أو الجزائريين والذين قَبِلوا تحكيم الاستبانة ولم يبخلوا عنا بتوجيهاتهم ونصاحهم القيمة والتي ساعدتنا على إنجاز الدراسة الميدانية.
- كما لا أنسى أن أشكر جميع العاملين بمؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة والذين تفضلوا وتكرموا باستقطاع جزء من وقتكم الثمين للإجابة على كامل أسئلة الإستبانة بما يُحاكي الواقع العملي المعاش في مؤسساتهم.
- كما لا أنسى أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين سأنال شرف تقييمهم لبحثي هذا، حيث سأسعى جاهدا للاستفادة من مجمل نصائحهم وتوجهاتهم التي ستنير بإذن الله مسارنا العلمي.
- والشكر كل الشكر لمن قدم لي يد المساعدة سواء من قريب أو من بعيد.

وحسبي ذاك جهدي وما توفيقي إلا بالله .. والله من وراء القصد.

الإهداء

يسرني أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى من لهم الفضل علي بعد الله ورسوله .. أمي وأبي.

إلى كل مُعلمي وأساتذتي الكرام من الابتدائي وحتى الجامعي تقديرًا واحتراما.

إلى إخوتي وأخواتي.

إلى جميع أقاربي.

إلى كل أحبائي وأصدقائي.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع.

مستخلص الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، ولقد تم اختبار هذه الدراسة في قطاع صناعة الجلود ممثلاً بسبعة مدابغ تعد من أكبر وأعرق المدابغ العاملة في هذا القطاع بالجزائر، أربعة منها عمومية وثلاث مدابغ خاصة.

وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (**142**) **موظفاً**، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (**714**) **موظف**. حيث استخدمت الدراسة **الاستبيان** كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات فضلا عن المقابلات الشخصية، وتم توزيع الاستبيان عشوائيا على مختلف العاملين في مؤسسات دباغة الجلود، وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية (**إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا، وظائف نمطية**). وقد سعت هذه الدراسة لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، وكذلك الفروق في آراء وتصورات العاملين حول إدراك متغيرات الدراسة، وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة والوصول إلى الأهداف الموضوعة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من نتائج من أهمها ما يلي:

- ارتفاع مستوى إدراك جميع أبعاد الثقافة التنظيمية، (التوجه بالعميل، الاتساق والتجانس، التوجه بالنتائج، القدرة على التكيف، التوجه بالفريق) إذ سجلنا تحققهم **بمستويات مرتفعة**، ماعدا بعدي (تشجيع الإبداع والابتكار، الاحتواء والترابط)، الذين سجلنا تحققهم **بمستويات متوسطة**.
- ارتفاع مستوى إدراك جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية، (الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، القيادة الإدارية) إذ سجلنا تحققهم **بمستويات مرتفعة**، ماعدا محددي (الرضا الوظيفي ، الدعم التنظيمي)، الذين سجلنا تحققهم **بمستويات متوسطة**.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود. إذ أظهرت جميع العلاقات بينهما على المستوى الإجمالي أو على مستوى الأبعاد الفرعية **معاملات ارتباط معنوية موجبة**.
- تبين من خلال **نتائج الانحدار الخطي البسيط** أن هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين **جميع** أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.
- تبين من خلال **نتائج الانحدار الخطي المتعدد** أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثير في محددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** جاءت على الترتيب التالي: احتل بعد **التوجه بالفريق المرتبة الأولى**، يليه بعد **الاحتواء والترابط** في **المرتبة الثانية**، يليه بعد **تشجيع الإبداع والابتكار** في **المرتبة الثالثة** من حيث تأثيره على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.
- تبين بأن هناك **اتفاق** في آراء وتصورات العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر حول إدراك **أبعاد الثقافة التنظيمية**، وذلك على الرغم من اختلاف (النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة)، إلا أنهم **غير متفقين** حول إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية حسب **عمر الموظف، مدة الخدمة، طبيعة عقود العمل** التي تربط العاملين بمؤسساتهم.
- تبين بأن هناك **اتفاق** في آراء وتصورات العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر حول إدراك **محددات سلوك المواطنة التنظيمية**، وذلك على الرغم من اختلاف: (النوع الاجتماعي، عمر الموظف، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة)، إلا أنهم **غير متفقين** حول إدراك محددات سلوك المواطنة التنظيمية حسب **المستوى التعليمي، طبيعة عقود العمل، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة.**
- تم التوصل لبناء **نموذج تصوري مقترح** يهدف إلى تفعيل تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، مستنداً في ذلك على ثلاث آليات رئيسية وهي: (**التوجه بالفريق، التوجه نحو الاحتواء الترابط، التوجه نحو تشجيع الابداع والابتكار**).

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، أبعاد الثقافة التنظيمية، المواطنة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية ، مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

Abstract

This study dealt with the issue of the impact of organizational culture dimensions on the determinants of organizational citizenship behavior in the economic organization, and this study has been chosen in the leather industry, Represented by seven tanneries of the largest and oldest tanneries operating in this sector in Algeria. Four public and three private tanneries.

The study was applied to a sample of **(142) employees**, out of a study population of **(714) employees**. The study used a questionnaire as a key tool for gathering information and data as well as personal interviews The questionnaire was distributed randomly on various workers in the leather tanning institutions, and so on different organizational levels (**Top management, Middle management, Lower management, Typical functions**), This study aimed to test a number of **key hypotheses** and **sub-hypotheses** concerning the relationship of the correlation and influence relations between the variables of the study. As well, as differences in the employees views and perceptions about the variables of the study. In order to answer questions related to the study problem and reach the goals set. The study concluded to a set of results including the following:

- The high level of awareness of all the dimensions of organizational culture (customer orientation, consistency and coherence, results orientation, adaptability, team orientation) as we noticed **high levels**, except two dimensions (creativity and innovation encouraging, inclusion and cohesion) in which we noticed **medium levels**.
- The high level of awareness of all the determinants of organizational citizenship behavior (organizational loyalty, organizational justice, administrative leadership) as we noticed **high levels**, except two determinants (job satisfaction, organizational support), in which we noticed **medium levels**.
- There is a **positive correlation** statistically significant at α level **($\alpha \leq 0.01$)**, between organizational culture dimensions and the determinants of organizational citizenship behavior among workers in the leather tanning institutions. All relations between the two showed at the aggregate level or at the sub-dimensional level, that **correlation coefficients are positive**.
- The study showed through the **simple linear regression** results that there is a statistically significant positive effect at α level **($\alpha \leq 0.01$)**, between **all** the organizational

culture dimensions and organizational citizenship behavior determinants among workers in the leather tanning institutions.

▪ The study showed through the **multiple linear regression** results that the most influent organizational culture dimension on the organizational citizenship behavior determinants **combined** are in the following order:

- **Team orientation** dimension ranked **First**
- **Inclusion and cohesion** dimension ranked **Second**
- **Creativity and innovation encouraging** ranked **Third** in terms of its impact on the determinants of organizational citizenship behavior combined.

▪The study revealed that there is **agreement** in the views and perceptions of workers in the leather tanning institutions in Algeria, about the realization of **organizational culture dimensions**, and in spite of the difference of (gender, educational level, duration of service, the nature of the job, geographical distribution, the nature of the institution), but they **disagree** about the perception of the dimensions of organizational culture by: **age of employee, length of service, the nature of employment contracts** that bind workers in their institutions.

▪ The study also revealed that there is **agreement** in the views and perceptions of workers in the leather tanning institutions in Algeria about the realization of the **behavior determinants of organizational citizenship**, and in spite of the difference of (gender, age of employee, length of service, the nature of the post), but they **disagree** about the perception of the behavior determinants of organizational citizenship by: **educational level, the nature of employment contracts, geographical distribution, the nature of the institution**.

▪ A concept has been reached to build a **conceptual model proposal** that aims to activate the impact of organizational culture dimensions in the development of organizational citizenship behaviours, based on three main mechanisms, namely: (**team orientation, orientation towards Inclusion and cohesion and orientation towards encouraging creativity and innovation**).

Keywords: Organizational culture, Dimensions of organizational culture, Organizational citizenship, Behavior determinants of organizational citizenship, Leather-tanning institutions in Algeria.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير	I
إهداء	II
المستخلص باللغة العربية	III
المستخلص باللغة الانجليزية	IV
فهرس المحتويات	VII
فهرس الجداول	XII
فهرس الأشكال	XIX
فهرس الملاحق	XXI
مقدمة عامة	أ - ف
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
تمهيد	02
المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية	03 - 19
المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية	04
المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية	09
المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية	16
المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية	20 - 44
المطلب الأول: المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية	21
المطلب الثاني: المكونات المادية لثقافة التنظيمية	28
المطلب الثالث: الموروث الثقافي للمنظمة	33
المبحث الثالث: خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية	44-87
المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية	44
المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية	46
المبحث الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية	56 -61
المطلب الأول: المستويات الخارجية للثقافة التنظيمية	56
المطلب الثاني: المستويات الداخلية للثقافة التنظيمية	58
خلاصة الفصل الأول	61
الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية	
تمهيد	63
المبحث الأول: المرتكزات الفكرية لسلوك المواطنة التنظيمية	64-76
المطلب الأول: نشوء فكرة سلوك المواطنة التنظيمية	65
المطلب الثاني: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية	68
المطلب الثالث: أنماط ومؤشرات سلوك المواطنة التنظيمية	74

المبحث الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والنظريات المفسرة له	77- 93
المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	77
المطلب الثاني: نماذج أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	85
المطلب الثالث: النظريات المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية	90
المبحث الثالث: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية	94-106
المطلب الأول: محددات سلوك المواطنة التنظيمية	94
المطلب الثاني: بناء سلوكيات المواطنة التنظيمية	98
المطلب الثالث: آثار سلوك المواطنة التنظيمية	102
خلاصة الفصل الثاني	107
الفصل الثالث: تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية	
تمهيد	109
المبحث الأول: تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية	110-146
المطلب الأول: بعد الاحتواء والترابط	110
المطلب الثاني: بعد الاتساق والتجانس	119
المطلب الثالث: بعد القدرة على التكيف	120
المطلب الرابع: بعد تشجيع الإبداع والابتكار	125
المطلب الخامس: بعد التوجه نحو النتائج	131
المطلب السادس: بعد التوجه بالفريق	135
المطلب السابع: بعد التوجه بالعميل	139
المبحث الثاني: تحليل محددات سلوك المواطنة التنظيمية	146-174
المطلب الأول: العدالة التنظيمية	146
المطلب الثاني: الرضا الوظيفي	151
المطلب الثالث: القيادة الإدارية	156
المطلب الرابع: الولاء التنظيمي	161
المطلب الخامس: الدعم التنظيمي	167
المطلب السادس: عمر الموظف	170
المطلب السابع: مدة الخدمة	172
خلاصة الفصل الثالث	174
الفصل الرابع: وصف وتحليل متغيرات الدراسة	
تمهيد	176
المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها	177-195
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة	177

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	184
المطلب الثالث: تصميم وفحص صدق وثبات أداة الدراسة	191
المبحث الثاني: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة	245 - 196
المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	196
المطلب الثاني: تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين في مؤسسات الجلود محل لدراسة	203
خلاصة الفصل الرابع	245
الفصل الخامس: علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة	
تمهيد	247
المبحث الأول: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	253-248
المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى	249
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية	250
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	251
المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	252
المبحث الثاني: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة	278-254
المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى	255
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية	257
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	258
المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	260
المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	261
المطلب السادس: اختبار الفرضية الفرعية السادسة	263
المطلب السابع: اختبار الفرضية الفرعية السابعة	264
المطلب الثامن: اختبار الفرضية الفرعية الثامنة	266
المطلب التاسع: اختبار الفرضية الفرعية التاسعة	267
المطلب العاشر: اختبار الفرضية الفرعية العاشرة	269
المطلب الحادي عشر: اختبار الفرضية الحادية عشر	270
المطلب الثاني عشر: اختبار الفرضية الثانية عشر	272
المطلب الثالث عشر: اختبار الفرضية الثالثة عشر	273
المطلب الرابعة عشر: اختبار الفرضية الرابعة عشر	275
المبحث الثالث: اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة	337-279
المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى	280
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية	284
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	286

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	293
المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	300
المطلب السادس: اختبار الفرضية الفرعية السادسة	302
المطلب السابع: اختبار الفرضية الفرعية السابعة	318
المطلب الثامن: اختبار الفرضية الفرعية الثامنة	322
خلاصة الفصل الخامس	337
خاتمة عامة	364-339
قائمة المراجع	386-366
الملاحق	451-388

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول 1 . 1:	نتائج الدراسات التي تناولت أبعاد الثقافة التنظيمية	50 - 46
جدول 1 . 2:	مسميات أبعاد الثقافة التنظيمية	54 - 51
جدول 1 . 3:	نماذج أبعاد الثقافة التنظيمية حسب منظورات عدد من الباحثين في هذا المجال	55
جدول 2 . 1:	نماذج أبعاد سلوك المواطنة التنظيم حسب منظورات عدد من الباحثين	89
جدول 2 . 2:	محددات سلوك المواطنة التنظيمية حسب منظورات عدد من الباحثين	97
جدول 4 . 1:	عرض المعلومات الخاصة باسم وموقع مؤسسات دباغة الجلود في الجزائر	178
جدول 4 . 2:	عرض البيانات والمعلومات الخاصة بعمر مؤسسات دباغة الجلود في الجزائر	179
جدول 4 . 3:	عرض البيانات والمعلومات الخاصة بعدد عمال مؤسسات دباغة الجلود في الجزائر	179
جدول 4 . 4:	عرض البيانات والمعلومات الخاصة بحجم رقم أعمال مدابغ الجلود في الجزائر	180
جدول 4 . 5:	عرض البيانات والمعلومات الخاصة بالشكل القانوني لمدابغ الجلود في الجزائر	181
جدول 4 . 6:	عرض البيانات والمعلومات الخاصة بالقطاع القانوني لمدابغ الجلود في الجزائر	182
جدول 4 . 7:	عرض البيانات والمعلومات الخاصة بانتماء مؤسسات دباغة الجلود في لجزائر	183
جدول 4 . 8:	الإحصاء الوصفي لفئات مجتمع الدراسة	186
جدول 4 . 9:	تحديد حجم عينة الدراسة	186
جدول 4 . 10:	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة	189
جدول 4 . 11:	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	189
جدول 4 . 12:	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافق لها	190
جدول 4 . 13:	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة	193
جدول 4 . 14:	معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	194
جدول 4 . 15:	معامل الثبات في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى	195
جدول 4 . 16:	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	196
جدول 4 . 17:	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	197
جدول 4 . 18:	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	198
جدول 4 . 19:	توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة	200
جدول 4 . 20:	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	201
جدول 4 . 21:	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عقود العمل	202
جدول 4 . 22:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الاحتواء والترابط	203
جدول 4 . 23:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الاتساق والتجانس	206
جدول 4 . 24:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد القدرة على التكيف	208

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول 4 . 25:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد تشجيع الإبداع والابتكار	210
جدول 4 . 26:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد التوجه بالنتائج	212
جدول 4 . 27:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد التوجه بالفريق	214
جدول 4 . 28:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد التوجه بالعميل	216
جدول 4 . 29:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد الثقافة التنظيمية	218
جدول 4 . 30:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الإيثار	220
جدول 4 . 31:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة الضمير الحي	222
جدول 4 . 32:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الروح الرياضية	224
جدول 4 . 33:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد السلوك الحضاري	225
جدول 4 . 34:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الكياسة	227
جدول 4 . 35:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد المواطنة التنظيمية	229
جدول 4 . 36:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحدد العدالة التنظيمية	231
جدول 4 . 37:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحدد الرضا الوظيفي	233
جدول 4 . 38:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحدد القيادة الإدارية	236
جدول 4 . 39:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحدد الولاء التنظيمي	238
جدول 4 . 40:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحدد الدعم التنظيمي	241
جدول 4 . 41:	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحددات المواطنة التنظيمية	243
جدول 5 . 1:	قيم الارتباط لـ (Spearman) بين أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومحددات المواطنة التنظيمية منفردة	249
جدول 5 . 2:	قيم الارتباط لـ (Spearman) بين أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومحددات المواطنة التنظيمية مجتمعة	250
جدول 5 . 3:	قيم الارتباط لـ (Spearman) بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومحددات المواطنة التنظيمية منفردة	251
جدول 5 . 4:	قيم الارتباط لـ (Spearman) بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومحددات المواطنة التنظيمية منفردة	252
جدول 5 . 5:	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة	256
جدول 5 . 6:	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة	256
جدول 5 . 7:	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الاحتواء والترابط على محددات سلوك المواطنة التنظيمية	257
جدول 5 . 8:	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الاحتواء والترابط على محددات سلوك المواطنة التنظيمية	258
جدول 5 . 9:	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الاتساق والتجانس على محددات سلوك المواطنة التنظيمية	259

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول 5 . 10:	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الاتساق والتجانس على محددات سلوك المواطنة التنظيمية	259
جدول 5 . 11:	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد القدرة على التكيف على محددات سلوك المواطنة التنظيمية	260
جدول 5 . 12:	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد القدرة على التكيف على محددات سلوك المواطنة	261
جدول 5 . 13:	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد تشجيع الإبداع والابتكار على محددات سلوك المواطنة التنظيمية	262
جدول 5 . 14:	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد تشجيع الإبداع والابتكار على محددات سلوك المواطنة التنظيمية	262
جدول 5 . 15:	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التوجه بالنتائج على محددات سلوك المواطنة التنظيمية	263
جدول 5 . 16:	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التوجه بالنتائج على محددات سلوك المواطنة التنظيمية	264
جدول 5 . 17:	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التوجه بالفريق على محددات سلوك المواطنة التنظيمية	265
جدول 5 . 18:	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التوجه بالفريق على محددات المواطنة التنظيمية	265
جدول 5 . 19:	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التوجه بالعميل على محددات سلوك المواطنة التنظيمية	266
جدول 5 . 20:	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التوجه بالعميل على محددات سلوك المواطنة التنظيمية	267
جدول 5 . 21:	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على العدالة التنظيمية	268
جدول 5 . 22:	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على العدالة التنظيمية	268
جدول 5 . 23:	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الرضا الوظيفي	269
جدول 5 . 24:	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الرضا الوظيفي	270
جدول 5 . 25:	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على القيادة الإدارية	271
جدول 5 . 26:	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على القيادة الإدارية	271
جدول 5 . 27:	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الولاء التنظيمي	272
جدول 5 . 28:	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الولاء التنظيمي	273
جدول 5 . 29:	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الدعم التنظيمي	274
جدول 5 . 30:	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الدعم التنظيمي	274

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول 5 . 31:	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة	275
جدول 5 . 32:	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة	276
جدول 5 . 33:	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب النوع الاجتماعي	280
جدول 5 . 34:	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب عمر الموظف	281
جدول 5 . 35:	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis)، للتباين بين أبعاد الثقافة التنظيمية حسب عمر الموظف	282
جدول 5 . 36:	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis)، للتباين بين فقرات بعد القدرة على التكيف وبعد التوجه بالنتائج وبعد التوجه بالعميل حسب عمر الموظف	283
جدول 5 . 37:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات التوجه بالنتائج حسب عمر الموظف	284
جدول 5 . 38:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات التوجه بالعميل حسب عمر الموظف	285
جدول 5 . 39:	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي	286
جدول 5 . 40:	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis)، للتباين في محددات سلوك المواطنة التنظيمية حسب المستوى التعليمي	287
جدول 5 . 41:	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis)، للتباين بين فقرات محددات الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والدعم التنظيمي، حسب للمستوى التعليمي	288
جدول 5 . 42:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات الرضا الوظيفي حسب المستويات التعليمية	289
جدول 5 . 43:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات الولاء التنظيمي حسب المستويات التعليمية	290
جدول 5 . 44:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات الدعم التنظيمي حسب المستويات التعليمية	291
جدول 5 . 45:	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب مدة الخدمة	293
جدول 5 . 46:	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis)، للتباين بين أبعاد الثقافة التنظيمية حسب مدة الخدمة	294
جدول 5 . 47:	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis)، للتباين بين فقرات بعد الاتساق والتجانس وبعد القدرة على التكيف وبعد التوجه بالنتائج وبعد التوجه بالعميل حسب عمر الموظف	295
جدول 5 . 48:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات الاتساق والتجانس حسب مدة الخدمة	296
جدول 5 . 49:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات القدرة على التكيف حسب مدة الخدمة	298
جدول 5 . 50:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات التوجه بالنتائج حسب مدة الخدمة	298
جدول 5 . 51:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات بعد التوجه بالعميل حسب مدة الخدمة	299
جدول 5 . 52:	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	301
جدول 5 . 53:	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب طبيعة العمل	302
جدول 5 . 54:	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين بين أبعاد الثقافة التنظيمية حسب طبيعة العمل	303
جدول 6 . 55:	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين بين فقرات أبعاد الثقافة التنظيمية حسب طبيعة	304

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول 5 . 56:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات بعد الاحتواء والترابط حسب طبيعة العمل	305
جدول 5 . 57:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات بعد القدرة على التكيف حسب طبيعة العمل	306
جدول 5 . 58:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات تشجيع الإبداع والابتكار حسب طبيعة العمل	307
جدول 5 . 59:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات بعد الاتساق والتجانس حسب طبيعة العمل	308
جدول 5 . 60:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات بعد التوجه بالفريق حسب طبيعة العمل	308
جدول 5 . 61:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات بعد التوجه بالعميل حسب طبيعة العمل	309
جدول 5 . 62:	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين في محددات سلوك المواطنة التنظيمية حسب طبيعة	310
جدول 5 . 63:	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين بين فقرات محددات الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والدعم التنظيمي، حسب للمستوى التعليمي	311
جدول 5 . 64:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد العدالة التنظيمية حسب طبيعة العمل	312
جدول 5 . 65:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد العدالة التنظيمية حسب طبيعة العمل	313
جدول 5 . 66:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد القيادة الإدارية حسب طبيعة العمل	314
جدول 5 . 67:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد الولاء التنظيمي حسب طبيعة العمل	315
جدول 5 . 68:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد القيادة الإدارية حسب طبيعة العمل	316
جدول 5 . 69:	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب التوزيع الجغرافي	319
جدول 5 . 70:	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis)، للتباين في محددات سلوك المواطنة التنظيمية حسب الاختلاف في للتوزيع الجغرافي	320
جدول 5 . 71:	نتائج اختبار (Kruskal-Wallis)، للتباين بين فقرات محددات القيادة الإدارية ، حسب الاختلاف في للتوزيع الجغرافي	320
جدول 5 . 72:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد القيادة الإدارية حسب الاختلاف في للتوزيع الجغرافي	321
جدول 5 . 73:	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب طبيعة المؤسسة	323
جدول 5 . 74:	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين في محددات سلوك المواطنة التنظيمية حسب الاختلاف في طبيعة المؤسسة	323
جدول 5 . 75:	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين بين فقرات جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية حسب الاختلاف في طبيعة المؤسسة	324
جدول 5 . 76:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد العدالة التنظيمية حسب الاختلاف في طبيعة المؤسسة	325
جدول 5 . 77:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد الرضا الوظيفي حسب الاختلاف في طبيعة المؤسسة	327
جدول 5 . 78:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد القيادة الإدارية حسب الاختلاف في طبيعة المؤسسة	329

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول 5 . 79:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد الولاء التنظيمي حسب الاختلاف في طبيعة المؤسسة	330
جدول 5 . 80:	المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد الدعم التنظيمي حسب الاختلاف في طبيعة المؤسسة	331

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل 1 . 1:	محددات الثقافة التنظيمية العناصر المادية للثقافة	16
شكل 1 . 2:	المكونات اللامادية للثقافة التنظيمية	21
شكل 1 . 3:	كيفية تحول الحلول الناجحة إلى قيم بديهية	24
شكل 1 . 4:	مستويات الثقافة التنظيمية	60
شكل 4 . 1:	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	194
شكل 4 . 2:	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	197
شكل 4 . 3:	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	199
شكل 4 . 4:	توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة	200
شكل 4 . 5:	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	201
شكل 4 . 6:	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عقود العمل	202

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
ملحق: 1	قائمة أسماء المحكمين الأكاديميين	388
ملحق: 2	قائمة أسماء المحكمين المهنيين	388
ملحق: 3	طلب تحكيم استبيان	400 - 389
ملحق: 4	لاستبيان في شكله النهائي	405 - 401
ملحق: 5	المعلومات الخاصة بمدبغة جيجل	406
ملحق: 6	المعلومات الخاصة بمدبغة عين الفكرون	407
ملحق: 7	المعلومات الخاصة بالمدبغة الأوراسية	408
ملحق: 8	المعلومات الخاصة بمدبغة الهضاب العليا	409
ملحق: 9	المعلومات الخاصة بمدبغة ميجيتال (MEGITAL)	410
ملحق: 10	المعلومات الخاصة بالشركة المغربية للجلد (SMCP)	411
ملحق: 11	المعلومات الخاصة بمدبغة التافنة	412
ملحق: 12	البيانات والمعلومات الخاصة بعدد عمال مدبغة جيجل	413
ملحق: 13	البيانات والمعلومات الخاصة بعدد عمال مدبغة عين الفكرون	414
ملحق: 14	البيانات والمعلومات الخاصة بعدد عمال المدبغة الأوراسية	415
ملحق: 15	البيانات والمعلومات الخاصة بعدد عمال مدبغة الهضاب العليا	416
ملحق: 16	البيانات والمعلومات الخاصة بعدد عمال مدبغة ميجيتال (MEGITAL)	417
ملحق: 17	البيانات والمعلومات الخاصة بعدد عمال مدبغة الشركة المغربية للجلد (SMCP)	418
ملحق: 18	البيانات والمعلومات الخاصة بعدد عمال مدبغة التافنة	419
ملحق: 19	الإحصاء الوصفي للعينة الاستطلاعية	420
ملحق: 20	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة	420
ملحق: 21	معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	421
ملحق: 22	التكرارات والنسب المؤوية للمتغيرات الشحصية والوظيفية	422
ملحق: 23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية	426 - 423
ملحق: 24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المواطنة التنظيمية	427 - 426
ملحق: 25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحددات المواطنة التنظيمية	430 - 428
ملحق: 26	علاقات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية منفردة وفق معامل سبيرمان.	433 - 431
ملحق: 27	علاقات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة وفق معامل سبيرمان.	434

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
ملحق: 28	علاقات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية منفردة وفق معامل سبيرمان.	435
ملحق: 29	علاقات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة وفق معامل سبيرمان.	435
ملحق: 30	اختبار علاقة التأثير بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.	436
ملحق: 31	اختبار علاقة التأثير بين بعد الاحتواء والترابط ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.	437
ملحق: 32	اختبار علاقة التأثير بين بعد الاتساق والتجانس ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.	437
ملحق: 33	اختبار علاقة التأثير بين بعد القدرة على التكيف ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.	438
ملحق: 34	اختبار علاقة التأثير بين بعد تشجيع الإبداع والابتكار ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.	438
ملحق: 35	اختبار علاقة التأثير بين بعد التوجه بالنتائج ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.	439
ملحق: 36	اختبار علاقة التأثير بين بعد التوجه بالفريق ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.	439
ملحق: 37	اختبار علاقة التأثير بين بعد التوجه بالعميل ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.	440
ملحق: 38	اختبار علاقة التأثير بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة والعدالة التنظيمية.	440
ملحق: 39	اختبار علاقة التأثير بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة والرضا الوظيفي.	441
ملحق: 40	اختبار علاقة التأثير بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة والقيادة الإدارية.	441
ملحق: 41	اختبار علاقة التأثير بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة والولاء التنظيمي.	442
ملحق: 42	اختبار علاقة التأثير بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة والدعم التنظيمي.	442
ملحق: 43	اختبار علاقة التأثير بين أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومحددات سلوك المواطنة.	443
ملحق: 44	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب النوع الاجتماعي	444
ملحق: 45	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب عمر الموظف	445
ملحق: 46	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين في أبعاد الثقافة التنظيمية حسب عمر الموظف	455
ملحق: 47	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي	446
ملحق: 48	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين في محددات المواطنة حسب المستوى التعليمي	446
ملحق: 49	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب مدة الخدمة	447
ملحق: 50	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين في أبعاد الثقافة التنظيمية حسب مدة الخدمة	447
ملحق: 51	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	448
ملحق: 52	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب طبيعة العمل	448
ملحق: 53	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين في أبعاد الثقافة التنظيمية حسب طبيعة العمل	449
ملحق: 54	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين في محددات المواطنة حسب طبيعة العمل	449
ملحق: 55	نتائج اختبار (Mann -Whitney)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب التوزيع الجغرافي	450

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
ملحق: 56	نتائج اختبار (Mann – Whitney)، للتباين في محددات المواطنة حسب التوزيع الجغرافي	450
ملحق: 57	نتائج اختبار (Mann – Whitney)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب طبيعة المؤسسة	451
ملحق: 58	نتائج اختبار (Mann – Whitney)، للتباين في محددات المواطنة حسب طبيعة المؤسسة	451

مقدمة عامة

إن المتتبع لبيئة الأعمال اليوم، يلاحظ بأن المؤسسات الاقتصادية تعيش في بيئة أعمال تتصف بالتغير والتعقد الشديد نتيجة ارتفاع درجة الغموض والإبهام وحالات عدم التأكد ناهيك على أنها بيئة غير مستقرة تشهد مجموعة من التطورات والمستجدات متسارعة الإيقاع وفي شتى الميادين، خصوصا عندما تغيرت قواعد لعبة الأعمال وبدأنا نعيش ونلتمس أبعاد عالم جديد، عالم شبكي مترابط تزداد فيه عوامل التقارب وكذا انحصار الفوارق المكانية والزمانية بين الدول والشعوب، نتيجة تفاقم ظاهرة العولمة واشتداد أتون المنافسة وانتشار ظاهرة الانفجار الرقمي والكمي، وتزايد سرعة وتيرة ثورات الاتصال والمعلومات، مما أدى إلى صعوبة التكيف والتحكم والسيطرة في هذه التغيرات البيئية.

وبالتالي فإننا نعيش اليوم في عالمٍ كل شيء فيه متغير والثابت الوحيد فيه هو التغيير، لذلك فإن شعار المؤسسات المعاصرة اليوم هو التفاني أو الفناء أو بالأحرى العمل بمبدأ من لم يتجدد يتبدد، لذلك أصبحت المؤسسة الحديثة اليوم تتميز بانفتاح كبير على محيطها الخارجي تَأثرًا وتَأثيرًا، من خلال قدرتها على التطويع (خلق واستغلال الفرص)، والمطاوعة (التكيف مع الفرص والتهديدات)، وأصبحت أكثر وعيا ببيئتها الداخلية المشكلة أساسا من الموارد المختلفة، الهيكل التنظيمي والمنظومة الثقافية.

فثقافة المؤسسة تعتبر من أهم مكونات البناء الداخلي للمؤسسة، لذا فهي بمثابة شخصية المؤسسة، كما أنها من أصعب مكونات البناء التنظيمي على الاقتباس والنسخ والتقليد، ذلك أنها تمثل الثروة التي لا تنضب، وهي كذلك الرأس المالي الاجتماعي للمؤسسة، وهي بمثابة البعد المستتر (الخفي)، الذي يَشد بناء المؤسسة بعضه ببعض، فإذ كان لكل مؤسسة تشكيلة من المنتجات تُمكنها من تحقيق مركز تنافسي يميزها عن بقية منافسيها، فإن لها كذلك مُنتج يؤثر ويتأثر بأفكار وسلوكيات رؤساءها ومرؤوسيها، ويعطي للمؤسسة صبغة تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، لذلك لم تعد المؤسسات المعاصرة اليوم تفاخر بحجمها وقوتها وثباتها، ولكن بالتأكيد أصبحت تفاخر بخصوصية ثقافتها التي تعكس تميزها وتفوقها.

وكما أن لثقافة المؤسسة دور بالغ الأهمية في تحقيق النجاح والتفوق والتميز للعديد من منظمات الأعمال خاصة اليابانية والأمريكية والألمانية، كان كذلك سببا في فشل العديد من المؤسسات الأخرى لذلك نستطيع أن نقول أنه كلما كان محيط المؤسسة متقلب وغير قار كلما ظهرت الحاجة لأهمية النسق الثقافي وتعاظم دوره في تحقيق الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي.

كما أن نجاح المؤسسات اليوم مرهون بوجود العنصر البشري الفاعل والقادر على تحقيق غايات وأهداف المؤسسة، فكلما زاد تفاني العنصر البشري وإخلاصه في تأدية أعماله كلما انعكس ذلك على كفاءة وفعالية المؤسسة، وهذا الإخلاص والتفاني لا يقتصر فقط على أداء الأفراد لأدوارهم الرسمية المحددة سلفاً بل كذلك قيامهم بتلك الأعمال التطوعية الاختيارية الإيجابية والتي يمكن أن يقوم بها الفرد داخل المؤسسة بدافع ذاتي دون أي حافز خارجي، والتي تتعدى حدود الدور الرسمي وتتجاوز الوصف الوظيفي، ولا تندرج ضمن تعليمات وعقود العمل، وغير الخاضعة مباشرة لنظام المكافآت والعقوبات الجزائية، والقائمة على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو

إنسانية، كما أن هذه السلوكيات النزيهة غير المكلفة موجهة إما لتحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المؤسسة سواء كانوا زملاء أو مشرفين أو موظفين جدد، وإما موجهة نحو الفريق أو جماعة العمل، أو لتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة ككل، والتي من شأنها أن تدعم النسيج الاجتماعي والنفسي وتعزز أسس التعاون داخل المؤسسة. الأمر الذي استدعى وفرض على المؤسسات ضرورة معرفة واكتشاف أهم العوامل والمحددات التي تقف خلف هذا النمط من السلوكيات الإيجابية والنزيهة وغير المكلفة بغية تعزيزها وتنميتها.

لذا أضحى موضوع سلوك المواطنة التنظيمية من القضايا الإدارية التي بدأت تتغلغل بصورة مكثفة في أدبيات الإدارة. وعلى الرغم من أنه لا يعد أداء رسمياً بحد ذاته، إلا أنه يسهم في تحقيق مجموعة من النتائج الإيجابية والتي تفوق في الكثير من الأحيان التأثير الذي قد يحدثه الدور الرسمي، حيث يسهم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل مباشر في تحسين كفاءة وفعالية المؤسسات، وذلك من خلال زيادة كفاءة العاملين على استغلال الموارد الإنتاجية وزيادة قدرتهم على التجديد والابتكار والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والبيئية الجديدة. بالإضافة إلى تخطي الحواجز السلبية والانعزالية والعمل على تحويل الطاقات الخاملة والعاجزة إلى طاقات منتجة وعاملة، وتعبئة كافة الطاقات المادية والبشرية وتوجيهها التوجيه الأمثل نحو الأداء الفاعل والمساهمة في خلق الإثارة والحماس، فضلاً عن إيجاد الشعور بالإحساس والانتماء للمؤسسات، وتخفيض معدل دوران العمل، بالإضافة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد المدراء على التفرغ لأداء أعبائهم الوظيفية بشكل أفضل إذا ما أظهر العاملون بعض جوانب سلوك المواطنة التنظيمية مثل تعليم العاملين الجدد أو التعاون مع بقية الزملاء أو تجنب إثارة المشاكل أو الخلافات وتدعيم روح الفريق وهذا ما يفتقده حقيقةً العمل الروتيني والسلوكات الرسمية مدفوعة الأجر، مما ينعكس إيجاباً في تحقيق النجاح والتميز في الأداء.

وكما هو الحال في بيئة الأعمال العالمية، فإن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر أصبحت أكثر انفتاحا على بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي نشأت فيها، مما أوجب عليها إعادة النظر في ممارساتها التنظيمية والتوجه نحو بناء وترسيخ ثقافة تنظيمية قادرة على تفعيل وتشجيع العاملين على ممارسة هذه السلوكيات التي تعتبر جهوداً خاصة أو إضافية تحتاجها المؤسسات لتدعيم النسيج الاجتماعي والنفسي وخلق أسس التعاون داخل المؤسسات.

في هذا الإطار تأتي دراستنا هذه للبحث عن ثنائية الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، انطلاقا من محاولة التعريف بمفهوم كل من الثقافة التنظيمية بأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية ومحدداتها، وكذا تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، وذلك بتسليط الضوء على هذا الموضوع ودراسته من عدة جوانب وذلك بالتطبيق على قطاع صناعة الجلود بالجزائر، متخذين مجموعة من مؤسسات دباغة الجلود كعينة في الدراسة الميدانية.

طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية:

في ظل ما سبق تقديمه تتبادر إلى أذهاننا الإشكالية الرئيسية التي يمكن صياغتها كما يلي:

ما مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية ؟

وتتفرع من هذه الإشكالية مجموعة من **الأسئلة الفرعية** الآتية:

1. ما مفهوم الثقافة التنظيمية ؟ وما هي أهم أبعادها ؟
2. ما مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ؟ وما هي أهم محدداتها ؟
3. ما مستوى إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر العاملين فيها ؟
4. ما مستوى إدراك سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر العاملين فيها ؟
5. ما مستوى إدراك محددات سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر العاملين فيها ؟
6. هل ثمة علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، وبين محددات سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع في مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر العاملين فيها ؟
7. هل ثمة علاقة تأثير دالة إحصائياً بين أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، وبين محددات سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع في مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر العاملين فيها ؟
8. هل أن هناك فروق في إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية السابقة، قمنا بتبني ثلاث فرضيات رئيسية، تتفرع إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية، حيث سنحاول اختبار مدى صحتها إحصائياً، وهي:

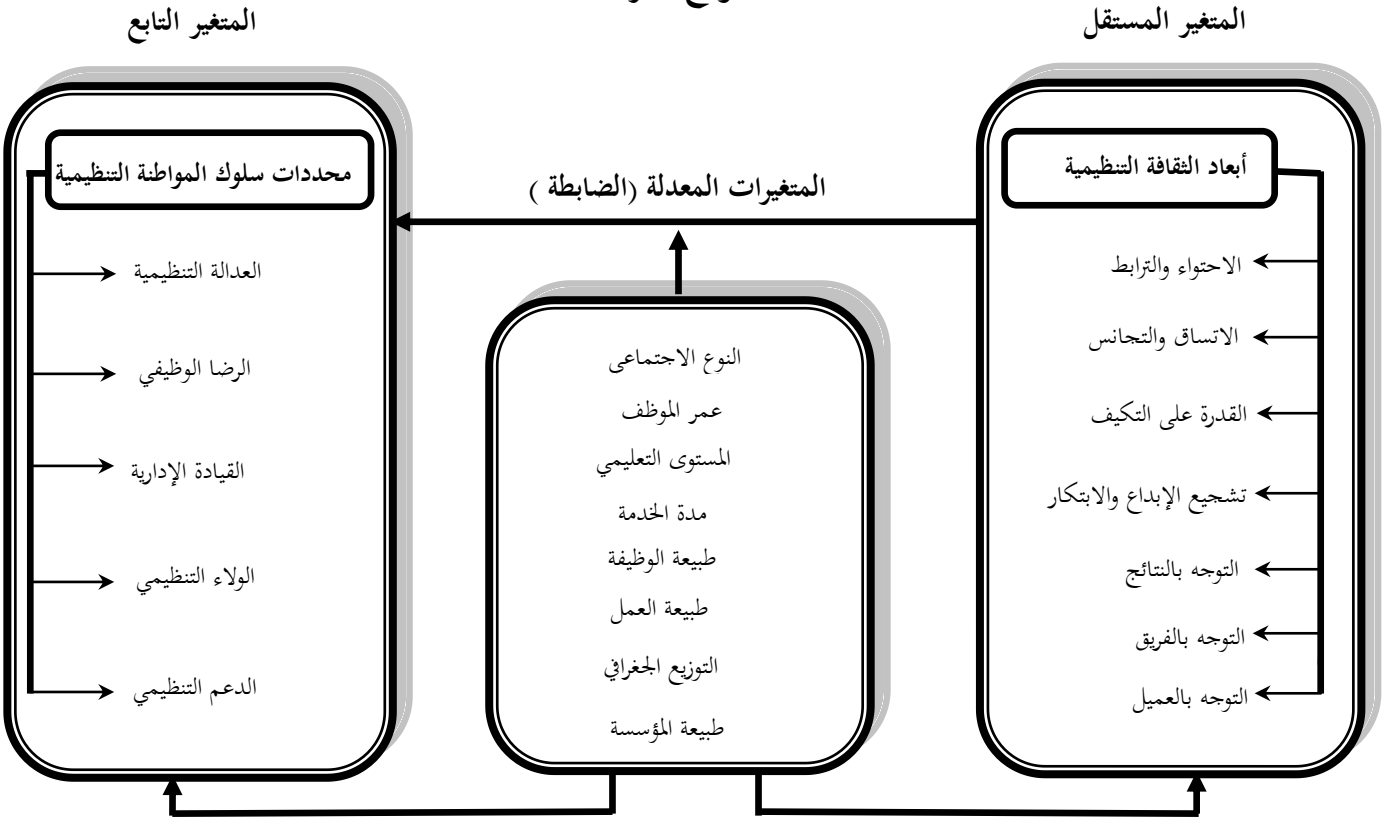
- **الفرضية الرئيسية الأولى**:«توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية (**الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، تشجيع الإبداع والابتكار، التوجه بالنتائج، التوجه بالفريق، التوجه بالعميل**)، ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية (**العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي**)، لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».
- **الفرضية الرئيسية الثانية**: «هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية (**الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، تشجيع الإبداع والابتكار، التوجه بالنتائج، التوجه بالفريق، التوجه بالعميل**)، ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية (**العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي**)، لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».
- **الفرضية الرئيسية الثالثة**: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى

للعوامل الشخصية والوظيفية (**النوع الاجتماعي، عمر الموظف، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، طبيعة عقود العمل، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة**) ».

أنموذج الدراسة:

من أجل توضيح متغيرات الدراسة، وتحديد مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي توضح طبيعة الدراسة فقد تم تصميم نموذج بين المتغير المستقل (أبعاد الثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية).

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، ويتضمن هذا المسعى تحقيق الأهداف الآتية:

1. توضيح الخلفية النظرية للمتغيرات الأساسية المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ودور كل منهما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في إثبات الجدوى من الأداء الشامل؛

2. التعرف التحليلي الميداني على واقع الثقافة التنظيمية السائدة وأهم أبعادها وكذا تشخيص واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية ومحدداتها، طبقاً للآراء عينة الدراسة، ودعم النتائج الواردة بالتفسيرات المناسبة؛

3. الوقوف على طبيعة العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية وكذا تحديد أهم أبعاد الثقافة التنظيمية وأكثرها تأثيرا في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، طبقاً للآراء عينة الدراسة، ودعم النتائج الواردة بالتفسيرات المناسبة؛

4. اختبار فرضيات العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، على صعيد المتغيرات والأبعاد وبيان نتائج الاختبار وتفسيرها؛

5. الخروج بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث أو للممارسين من المديرين والمسؤولين عن إدارة مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي، **فعلى المستوى العلمي** تستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

1. أن الموضوع يعتبر من الموضوعات الجديدة بالنسبة لواقعنا، وتزداد أهميته كون العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية تهتم بالجانبين الاجتماعي والسيكولوجي للمؤسسة والتي تعتبر من الأبعاد المهملة في العديد من مؤسساتنا ولا تحظى بالأهمية والاهتمام اللازمين.

2. أنه يعد مكملاً لما سبق من دراسات في هذا المجال الحيوي والحديث نسبياً في إدارة الأعمال، خاصة وأن هناك حاجة ماسة لإجراء المزيد من البحوث الميدانية المرتبطة بتفسير محددات السلوك الإنساني وكذا التعرف على المتغيرات المسببة لاتجاهات ومشاعر العاملين (سواء كانت إيجابية أو سلبية)، وبصفة خاصة في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية التي أصبحت تعج بشواهد وصنوف شتى لأعراض عدم الرضا وفقدان الانتماء الوظيفي وافتقاد الحماس والترهل الإداري والتراخي، وانخفاض الروح المعنوية، وتدني مستوى الالتزام ومستوى الولاء التنظيمي وزيادة معدلات الغياب .....وهكذا.

3. تركز الدراسة على تفعيل المفاهيم والمبادئ النظرية المندرجة ضمن مفهوم أبعاد الثقافة التنظيمية ومفهوم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، كآليات معرفية للتعامل مع المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بالعمل الإداري.

أما على **المستوى التطبيقي** فتستمد الدراسة أهميتها مما يلي:

1. تكوين تصور واضح لنوع الثقافة التنظيمية السائدة لدى مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة من خلال تحليل سلوكيات وتصرفات الأفراد ومعرفة القيم والسمات الثقافية المشتركة مما يساعد في إيجاد الطريقة المثلى للتأثير على الأفراد وتوجيههم التوجيه الأمثل.

2. إحاطة المدراء وصانعي القرارات بمؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة بمراعاة سلوكيات المواطنة التنظيمية والمعايير الأخلاقية عند إجراء عمليات الاختيار والتعيين والتقييم والترقية والنقل والمكافآت وغيرها.

مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

يمكن تقسيم مبررات ودوافع اختيار الموضوع إلى شقين، دوافع ذاتية وأخرى موضوعية:

أولا . الدوافع الذاتية:

1 . إن موضوع البحث يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا، خاصة وأنه يتناول الحديث عن واحد من أهم المواضيع في مجال إدارة الأعمال ألا وهو موضوع ثقافة المؤسسة، كما أنه يرتبط بموضوع أخر لا يقل أهمية عنه، ألا وهو سلوك المواطنة التنظيمية.

2 . إطلاع الطالب المسبق على بعض البحوث والمقالات عن الموضوع مكنته من تكوين صورة عامة حوله، وأدى به إلى الشعور بالفضول إلى التعمق أكثر في كل من الثقافة التنظيمية، وسلوك المواطنة التنظيمية وإلمام بحيثياتهما.

3 . الرغبة الشخصية في معرفة طبيعة كل من الثقافة التنظيمية ومستويات سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عامة ومؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة خاصة.

ثانيا . الدوافع الموضوعية:

1. اتجاه أغلب المؤسسات المعاصرة إلى الاهتمام ببناء وترسيخ ثقافة تنظيمية متطورة، باعتبارها من أهم مكونات البناء التنظيمي المحققة للتميز والتفوق والنجاح.

2. دراسة موضوع سلوك المواطنة التنظيمية وأهم العوامل المؤثرة فيها يتزامن مع ما تعيشه العديد من المؤسسات الجزائرية من تدهورات في مستويات الأداء التنظيمي نتيجة شعور العامل بالاغتراب وعدم الانتماء للمؤسسة، ناهيك عن عدم وجود رابط تنظيمي بين أهدافها واستراتيجياتها من جهة، وأهداف وطموحات العاملين من جهة أخرى.

3. حاجة المؤسسات الجزائرية وخصوصاً الاقتصادية منها إلى إصلاح إداري يساهم في زيادة قدرتها على البقاء والاستمرار، الأمر الذي يجبرها على إعادة النظر في العديد من المفاهيم المرتبطة بنجاحها، ومن أهمها وجود ثقافة تنظيمية قوية وقادرة على تعزيز وتنمية هذا النمط من السلوكيات الإيجابية والنزيهة وغير المكلفة للمواطنة التنظيمية بغية تحقيق النجاح والتميز في الأداء.

4. قلة الدراسات في الجزائر التي تناولت موضوع الربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية من جهة، وإسقاط هذه الدراسة على مجموعة من مؤسسات دباغة الجلود من جهة أخرى، لذا نرجو الإسهام في هذا الموضوع ولو بالقدر اليسير.

المنهج المستخدم في البحث:

من أجل تأكيد أو نفي الفرضيات السابقة التي تسعى للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم استخدام **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي ينسجم مع طبيعة وأغراض هذه الدراسة، لأنه يعكس الممارسات والظواهر الموجودة، ويرصد مدى توافر أبعاد كل من الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة واتجاه العلاقة بين كل من أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية. إذ أن

المنهج الوصفي يستخدم لاستعراض مختلف أبعاد ومحددات كل من الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وكذا محدداتها ومصادرها المختلفة، بينما يساعد المنهج التحليلي في شرح وفهم العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية من أجل الوصول إلى استنتاجات أو تعميمات تسهم بشكل أو بأخر في تحسين الواقع أو تطويره.

أما في **الجانب التطبيقي**، فسنقوم بإجراء دراسة ميدانية من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية، غير أن الدراسة الميدانية على مؤسسة وحيدة، قد ينطوي على خطر انسياق التحليل نحو التركيز على وحدة وحيدة فقط. لذا فإن **دراسة الحالات المتعددة المواقع** يمكن أن تسمح للباحث بفهم أعمق للسيرورات والنتائج في كل حالة. ومن ثم اختبار الفرضيات وحتى الوصول إلى تمثيلات جديدة للعلاقات السببية، من هذا المنطلق رأينا أن نعتمد على دراسة الحالات متعددة المواقع حيث نتناول دراسة حالة سبعة مؤسسات لدباغة الجلود وهي: مدبغة (**جيجل، عين الفكرون، المدبغة الأوراسية، الهضاب العليا، مدبغة ميجيتال، الشركة المغربية للجلد ومدبغة التافنة**)، والمتوزعين جغرافيا في ستة ولايات من الوطن وهي: (جيجل، أم البواقي، باتنة، الجلفة، وهران، عين تموشنت)، وهو ما يعكس حقيقةً التوزع الجغرافي الكبير لهذه المؤسسات إذ أنها تتوزع في كل من **الشرق** الجزائري، و**الوسط** الجزائري، و**الغرب** الجزائري، وهو ما سينعكس إيجاباً في تشخيص وتمحيص واقع الثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها في مؤسسات باغة الجلود محل الدراسة، وكذا تحديد مستوى إدراك وتبني ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العامل الجزائري من خلال تحليل وتفسير وجهة نظر العاملين في المؤسسات المبحوثة. كما أن هذا التوزع الجغرافي الكبير سيساعد كذلك في تحليل وتشخيص طبيعة التشابه والاختلاف في كل من الثقافة التنظيمية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بين مدابغ الشرق والوسط والغرب الجزائري.

حدود الدراسة:

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة الإشكالية محل البحث، قمنا بوضع حدود وأبعاد الدراسة والمتمثلة أساسا في ما يلي:

1. **الحدود الموضوعية**: اقتصرت الدراسة بشكل أساسي على تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية مع تحديد المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تعكس الخصائص الفردية لأفراد العينة المدروسة.

2. **الحدود المكانية**: قمنا بإسقاط الدراسة النظرية في شكل دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، بسبب أهميتها الاقتصادية في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني خاصة خارج قطاع المحروقات، بالإضافة إلى تموقعها الجغرافي في كل من الشرق والوسط والغرب الجزائري وذلك بتواجدها في كل من ولاية (جيجل، أم البواقي، باتنة، الجلفة، وهران، عين تموشنت)، إضافة إلى تنوعها وتباينها عن بعضها البعض من حيث **الحجم، وعدد العمال، والعمر الإنتاجي، والتوزيع الجغرافي، ورقم الأعمال، والشكل القانوني، والقطاع القانوني**، ناهيك

عن عراقتها وقدمها نسبياً في الجزائر مما يساعدنا أكثر في تشخيص واقع أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية وكذا تحديد طبيعة العلاقة بينها.

3.**الحدود البشرية:** قمنا بتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين في مؤسسات دباغة الجلود في الجزائر على اختلاف تصنيفاتهم ومراكزهم الوظيفية ومن مختلف المستويات الإدارية (**الإدارة العليا . الإدارة الوسطى . الإدارة الإشرافية . الوظائف النمطية**). وذلك لقياس وتحليل مستوى إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها.

4. **الحدود الزمنية:** امتدت دراستنا بصفة عامة على مدى خمسة سنوات، ابتداء من تاريخ تسجيلنا الأول في مرحلة الدكتوراه وصولاً إلى تقديمها في شكلها النهائي إلى الجهات المعنية، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد تمت في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر ما بين **الثلاثي الأخير من سنة 2015، حتى الثلاثي الأول من سنة 2016**.

الدراسات السابقة:

في إطار سعينا لبناء هذه الدراسة صادفنا العديد من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، والتي حاولت أن تجمع بين متغيرات الدراسة بصور مختلفة، حيث استفدنا منها كثيرا في استعراض وتحليل الإطار النظري وفي ضبط أبعاد الدراسة الميدانية وكذا تصميم محاور وفقرات الاستبانة. وفي مايلي سنقوم بعرض أهم هذه الدراسات:

1 . دراسة : (**Tom Peters and Robert Waterman, 1982**)، بعنوان البحث عن التميز.

نشرت لأول مرة سنة 1982 تحت دراسة بعنوان In Search of Excellence أي البحث عن التميز، والدراسة كانت ثمرة سنوات من البحث، وتأتي هاته الدراسة عقب تعرض العالم الغربي لصدمتين بتروليتين في السبعينيات، والأزمة التي أصابت العالم الغربي بسبب التضخم، إفلاس المؤسسات، البطالة... وواجهت الجهات الأكاديمية جملة من الأسئلة حول أزمة الإدارة الغربية وضرورة تغييرها، كما تأتي هذه الدراسة في الوقت الذي كانت تغزوا فيه المؤسسات اليابانية السوق الأمريكية وتنافس فيه نظيراتها الأمريكية في عقر دارها، وشملت الدراسة 62 مؤسسة أمريكية ضخمة من مختلف القطاعات باستثناء القطاعات المالية، وركزت الدراسة على دراسة أداء تلك المؤسسات تحليلا، مقارنة ونقدا، أما نتيجة هذا الدراسة فتلخص في ثمانية مبادئ أساسية تتميز بها ثقافة المؤسسات الأكثر تطوراً وهي:

- تفضيل الفعل والتصرف؛
- البقاء في إنصات دائم للعميل؛
- تثمين الاستقلالية والإبداع؛
- ربط الإنتاجية بتحفيز الأفراد؛
- التعبئة حول قيم أساسية؛
- الاحتفاظ بالهيكل التنظيمي البسيط؛

- المزج بين الليونة والقسوة؛
- التمسك فقط بما نستطيع فعله أو انجازه.

2 . دراسة (علي بن فهيد، **2007**)، بعنوان: **الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في **الجامعات السعودية**، ومدى قدرتها على تنمية الإبداع الإداري، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة من (**650**)، **فرد**، وتم توزيعها تناسبياً بين الجامعات الأربع المشاركة في البحث وهي جامعات: الملك عبدالعزيز بجده – أم القرى بمكة المكرمة – طيبة بالمدينة المنورة . والطائف بالطائف.

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في **أبعاد الثقافة التنظيمية** مشكلة من العناصر الآتية: (قوة وإيجابية الثقافة التنظيمية السائدة، إدراك ودعم الإدارة العليا، الاتجاه نحو التشجيع على الإبداع وروح المبادرة، الاتجاه نحو أعضاء هيئة التدريس، اتجاه العاملين نحو المستقبل، الاتجاه نحو الولاء والالتزام التنظيمي، الاتجاه نحو استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، الاتجاه نحو التعاون والمشاركة وروح الجماعة، الاتجاه نحو التنمية والتدريب والتعلم، الاتجاه نحو قياس وتقويم الأداء، الاتجاه نحو التقدير والحوافز)، أما بالنسبة للأبعاد متغير التابع والمتمثل في **الإبداع الإداري** فقد شملت العناصر الآتية: (الاتجاه نحو تقويم الذات وتنميته والارتقاء به، الاتجاه نحو المبادأة بالتحسين المستمر والتكيف معه، الاتجاه نحو الأداء المتميّز، الاتجاه العميق في التعامل مع المواقف والمشكلات، الاتجاه نحو التعامل الإيجابي مع الآخرين)، أما بالنسبة لعناصر **المتغيرات الديمغرافية** فكانت كآتي: (المرتبة الوظيفية، العمر، المؤهل الدراسي، التخصص في المؤهل الدراسي، الخبرة في العمل بالجامعة).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تشير اتجاهات أفراد عينة البحث إلى الموافقة على قوة وإيجابية الثقافة التنظيمية، السائدة بالجامعة السعودية من خلال عينة الجامعات المشاركة في البحث.
- يتبيّن أن اتجاهات أفراد عينة البحث من الإداريين بالجامعات الأربع المشاركة في البحث تشير إلى اتجاهات إيجابية نحو إجمالي متغير البحث التابع الخاص بالإبداع الإداري وكذلك متغيراته الفرعية الخمسة.
- تبيّن أن كافة المتغيرات المستقلة التي تمثل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة تؤثر منفردة وبدرجات متفاوتة على الإبداع الإداري بالجامعات السعودية.
- تبيّن أن أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على الإبداع الإداري بالجامعات السعودية، هي: (الاتجاه نحو الأطراف المعنية الداخلية والخارجية، الاتجاه نحو التعاون والمشاركة وروح الجماعة، الاتجاه نحو تدريب وتنمية وتعلم العاملين، والاتجاه نحو التقدير والحوافز).
- تبيّن أنه لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديموغرافية على الإبداع الإداري فيما عدا متغير المؤهل الدراسي.

■ تبيّن أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المستجيبين نحو تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالجامعات السعودية.

3 . دراسة (**عبدالله مهدي العمري، 2008**)، بعنوان: **تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد السلوك القيادية التحويلية على الثقافة التنظيمية السائدة في شركات بترول أبوظبي الوطنية (أدنوك)، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة من (**390**)، فرد، وتم توزيعها تناسبياً بين ثلاث شركات في البحث وهي: شركة بترول أبوظبي الوطنية (أدنوك) – شركة أبوظبي للعمليات البترولية البرية (أدكو) – شركة أبوظبي العاملة في المناطق البحرية (أدما العاملة).

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في **أبعاد سلوك القيادة التحويلية** مشكلة من العناصر الآتية: (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية والاعتبارات الإنسانية)، أما بالنسبة للأبعاد متغير التابع والمتمثل في **قيم الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات موضع الدراسة**، فقد شملت خمسة العناصر وهي: (الاهتمام بتحديد أهداف وسياسات العمل، النظرة المستقبلية للشركة، الاهتمام بالعنصر البشري، العمل الجماعي، والاهتمام بالتجديد والابتكار)، أما بالنسبة لعناصر **المتغيرات الشخصية والوظيفية** فكانت كآتي: (النوع، والمؤهل العلمي، وطبيعة الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة العملية).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

■ تبيّن أن التحفيز الإلهامي يعد أكثر الأبعاد السلوكية توافرا لدى قيادات الشركات موضع الدراسة، يليه الاستثارة الفكرية، ثم الاعتبارات الإنسانية، وأخيرا التأثير المثالي.

■ تبيّن أن أهم القيم التي تعكس الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات موضع الدراسة، يمكن ترتبها على النحو التالي: الاهتمام بالتحديد الدقيق لأهداف وسياسات العمل، الاهتمام بالنظرة المستقبلية، الاهتمام بالتجديد والابتكار، العمل الجماعي، وأخيراً يجئ الاهتمام بالعنصر البشري.

■ تبيّن أن هناك اختلافات جوهرية في آراء المبحوثين حول الأبعاد السلوكية للقيادات باختلاف الشركات التابع لها هؤلاء المبحوثين.

4 . دراسة (**عبد القادر أحمد دواليبي، 2011**)، بعنوان: **اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية:**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين استراتيجية تمكين العاملين وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بالتطبيق على **الجامعات السورية الحكومية**. وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة على عينة من (**375**)، **موظف**، وتم توزيعها تناسبياً بين أربع جامعات حكومية وهي: (دمشق، حلب، البعث، وتشرين).

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في **استراتيجية تمكين العاملين** مشكلة من العناصر الآتية: (معنى العمل، الجدارة، التقرير الذاتي، والتقرير الذاتي)، أما بالنسبة للأبعاد متغير التابع والمتمثل في **سلوكيات المواطنة التنظيمية**، فقد شملت خمسة العناصر وهي: (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، التفاني، وصدق المواطنة)، أما بالنسبة **للمتغير الوسيط الأول والمتمثل في الرضا الوظيفي** فكان من دون أبعاد، أما الأبعاد الثلاثة **لمتغير الوسيط الثاني** والمتمثل في **الالتزام التنظيمي** فكانت كآتي: (الالتزام الوجداني، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تبيّن أن المتغير المستقل (استراتيجية تمكين العاملين)، الذي تم اختباره في الدراسة يفسر (42.3%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية).
- أوضحت النتائج بأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، بين استراتيجية تمكين العاملين كمتغير مستقل وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.
- أظهرت النتائج بأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أنه يزيد القدرة التفسيرية للتغير الحاصل فيها.
- أظهرت النتائج بأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية، بين كل من الالتزام الوجداني والالتزام المعياري (كأحد أنواع الالتزام التنظيمي)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أنهما يزيدان من القدرة التفسيرية للتغير الحاصل فيها.
- تبيّن عدم وجود تأثير معنوي للالتزام المستمر (كأحد أنواع الالتزام التنظيمي)، في سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أظهرت النتائج بأن الرضا الوظيفي والالتزام الوجداني والالتزام المعياري متغيرات وسيطية، في علاقة استراتيجية تمكين العاملين كمتغير مستقل بسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

5 . دراسة (**ناظم جواد عبد سلمان الزيدي، 2007**)، بعنوان: **العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات:**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات، بالتطبيق على **المصارف العراقية**، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات فضلاً عن المقابلات الشخصية وبعض التقارير السنوية الخاصة بالمصارف وتوزيعها على عينة من (**133**)، **مدير** موزعين في مستويات إدارية عدة (أعضاء مجلس إدارة، مديرين عامين، أو مفوضين، مديري أقسام، مديري شعب، مديري وحدات، مديري مكاتب)، وتم توزيعها تناسبياً بين أربع مصارف حكومية وخاصة وهي: (مصرف الرافدين، ومصرف الرشيد، مصرف الاستثمار العراقي، ومصرف بغداد).

وجاءت أبعاد **المتغير المستقل الأول** في هاته الدراسة والمتمثل في **سلوك المواطنة التنظيمية** مشكلة من العناصر الآتية: (الإيثار، صحوة الضمير، روح التسامح، الكياسة، وطوعية المشاركة)، أما بالنسبة للأبعاد

المتغير المستقل الثاني والمتمثل في **القيادة التحويلية**، فقد شملت خمسة العناصر وهي: (التأثير النموذجي، حفز طموحات المرؤوسين، التحفيز الفكري، الاهتمام الفردي بالعاملين، وخلق التحديات)، أما بالنسبة للأبعاد متغير التابع والمتمثل في **التفوق التنظيمي**، فقد شملت خمسة العناصر وهي: (التخطيط الستراتيجي، التركيز على الزبون والسوق، المعلومات والتحليل، فاعلية العمليات، ونتائج الأعمال).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تبيّن أن هناك إدراك بمستوى عالٍ لكل من سلوك المواطنة التنظيمية، سلوك القيادة التحويلية، ومقومات التفوق التنظيمي في المصارف المبحوثة.
- تبيّن أن المصارف الأربع المبحوثة قد حصلت على نسب عالية وبتفاوت قليل في إدراك كل من سلوك المواطنة، وسلوك القيادة التحويلية، إلا أن هناك تقارب في إدراك مقومات التفوق التنظيمي في المصارف الأربع المبحوثة.
- ظهر أن علاقات الارتباط البينية بين المتغيرات الفرعية لكل من سلوك المواطنة التنظيمية، والمتغيرات الفرعية للقيادة التحويلية، والمتغيرات الفرعية للتفوق التنظيمي جميعها علاقات ارتباط موجبة معنوية وقوية، وهذا يدلل على ترابط وتكامل هذه المتغيرات، والتي تشكل بمجموعها منظومة متكاملة وذات تداؤبية عالية.
- ظهر أن سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بكل من القيادة التحويلية والتفوق التنظيمي بشكل إيجابي، وهذه إشارة إلى أن تعزيز سلوكيات المواطنة للعاملين في المصارف يحتاج إلى سلوك تحويلي من قبل المديرين مما يزيد من حجم مشاركة العاملين، وتوظيف قدراتهم لخدمة الأداء المصرفي وهو ما يعزز جانب التفوق الذي تطمح له المصارف.
- تبين أن للقيادة التحويلية دور مهم في زيادة تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على التفوق التنظيمي، وهذا يشير إلى أن السلوك التحويلي للمديرين في المصارف يؤدي إلى توجيه هذه السلوكيات بشكل أكبر وتوظيفها بشكل أفضل نحو خدمة الأداء وتعزيزه، وإمكانية إدامة هذا السلوك من خلال إيجاد الدعم والتشجيع المستمر للعاملين على إظهاره، وهذا يعطي حافزاً للجميع على الإتيان بهذا السلوك ومن ثم زيادة أثره في نتائج عمليات المصارف.
- تبين أن هناك فروق أو اختلافات في متغير التفوق التنظيمي ما بين المصارف المبحوثة سواء بشكل عام، أو بين المصارف الحكومية والخاصة وهذه إشارة واضحة بالمقارنة مع سلوك المواطنة وسلوك القيادة التحويلية، حيث التفوق التنظيمي يعتمد على معايير ومؤشرات لا تركز على مسائل سلوكية فقط، وإنما يعتمد على معايير مادية متمثلة بالتكنولوجيا والعمليات والمعلومات، وهذا قد يختلف ما بين المصارف وحسب فلسفتها واهتماماتها وإمكانياتها المالية ومن ثم تؤدي إلى وجود اختلاف فيما بين المصارف.

6. دراسة (**محمد الحراحشة، باجي الخريشا، 2012**)، بعنوان: **درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالأردن، وأثر المتغيرات الديموغرافية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة كأداة

رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وتكونت عينة الدراسة من (**206**)، من **العاملين**، وتم توزيعها تناسبياً بين مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالأردن.

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في **سلوك المواطنة التنظيمية** مشكلة من العناصر الآتية: (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، الضمير الحي، وفضيلة المواطنة)، أما بالنسبة للأبعاد متغير التابع والمتمثل في **الولاء التنظيمي**، فقد تمت معالجته بصورة إجمالية دون تفصيل، أما بالنسبة لعناصر **المتغيرات الديموغرافية** فكانت كآتي: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تبيّن أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسية جاءت مرتفعة، بينما جاءت درجة الولاء التنظيمي متوسطة.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي.
- بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وسنوات الخدمة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما دلت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

7. دراسة (**بندر كريم أبو تايه، 2012**)، بعنوان: **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وتكونت عينة الدراسة من (**326**)، من **العاملين**، وتم توزيعها تناسبياً بين مراكز الوزارات الأردنية.

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في **العدالة التنظيمية** مشكلة من العناصر الآتية: (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التعاملية)، أما بالنسبة للأبعاد متغير التابع والمتمثل في **سلوك المواطنة التنظيمية**، فقد شملت خمسة العناصر وهي: (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك إحساساً بتوافر العدالة في العمل لدى الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية، حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية للعدالة التنظيمية بجميع أبعادها فوق لمتوسط، وقد جاء إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المرتبة الأولى ثم تلاه الإحساس بعدالة الاجراءات ثم عدالة التعامل.

- بينت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مراكز الوزارات الأردنية كان مرتفعا وبجميع أبعاده. وقد احتل بعد الكياسة المرتبة الأولى تلاه بعد الإيثار، وجاء بعد وعي الضمير في المرتبة الأخيرة.
- بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابيًا لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها.
- شكل بعد العدالة الإجرائية أهم الأبعاد وأكثرها تأثيرا على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها، باستثناء بعد الإيثار الذي تأثر بالعدالة التوزيعية بشكل أكبر.

8 . دراسة (**زياد العزام، 2015**)، بعنوان: **أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن:**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسطية في محافظة إربد، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات وتكونت عينة الدراسة من (**120**)، من **العاملين**، في بلدية الوسطية في محافظة إربد على اختلاف مسمياتهم الوظيفية بين مراكز الوزارات الأردنية.

وجاءت أبعاد المتغير المستقل في هاته الدراسة والمتمثل في **الثقافة التنظيمية** مشكلة من العناصر الآتية: (الثقة، والتعاون، الرؤية المشتركة، تأثير ممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية المشتركة)، أما بالنسبة للأبعاد متغير التابع والمتمثل في **سلوك المواطنة التنظيمية**، فقد شملت خمسة العناصر وهي: (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الامتثال، وسلوك الفضيلة)، أما بالنسبة لعناصر **المتغيرات الشخصية** فكانت كآتي: (الجنس، العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية ومستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية.
- بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ودرجة للمتغيرات الشخصية العاملين في بلدية الوسطية.
- أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقات ارتباط قوية وإيجابية دالة إحصائياً بين كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، والتعاون، الرؤية المشتركة، تأثير ممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية المشتركة)، على هذا الترتيب وسلوك المواطنة التنظيمية.
- بينت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابيًا للثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية وعلى جميع أبعادها، وكان بُعد الرؤية المشتركة الأكثر تأثيراً في سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية.

▪ بينت النتائج أن بُعد الرؤية المشتركة الأكثر تأثيراً في عنصر الإيثار، وبُعد تأثيرات ممارسة الإدارة الأكثر تأثيراً في عنصر الكياسة، وبُعد المعايير الثقافية المشتركة الأكثر تأثيراً في عنصر الروح الرياضية، وبُعد تأثيرات ممارسة الإدارة الأكثر تأثيراً في عنصري الامتثال وسلوك الفضيلة.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

في ضوء عرض الجهود المعرفية السابقة وبعد مناقشتها وتحليلها وتمحيصها، يمكن القول بأنها أفادت الطالب ودراسته الحالية في عدة اتجاهات يمكن تلخيصها بالآتي:

✓ المساهمة في التعرف على أهم المصادر والمراجع والمواقع الإلكترونية التي لم يتسنى للطالب معرفتها والاطلاع عليها من قبل والتي ترتبط بمتغيرات الدراسة الحالية.

✓ أسهمت في البناء النظري للدراسة الحالية؛ إذ أن اغلب هذه الجهود المعرفية تعرض مراجعة نظرية فكرية لفلسفة وأراء وأفكار الباحثين للمتغيرات التي تتعلق بهذه الدراسة.

✓ أوضحت للطالب كيفية صياغة منهجية الدراسة.

✓ الاستفادة من أهم المقاييس والمؤشرات أو الوسائل الإحصائية المستعملة في الحصول على البيانات، وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

✓ الاستفادة من تصميم قائمة الاستبيان.

✓ تمثل جزءاً من التراكمات الفكرية التي ينطلق منها الطالب في تأسيس وتعيين حدود دراسته.

✓ الاستفادة من المقارنة بين النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

ومما تقدم تأتي الدراسة الحالية لتشكل وبتواضع إضافة ومساهمة فكرية في إغناء متغيرات الدراسة نظرياً سيما موضوع الثقافة التنظيمية بأبعادها (**الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، تشجيع الإبداع والابتكار، التوجه بالنتائج، التوجه بالفريق، التوجه بالعميل**)، وموضوع سلوك المواطنة التنظيمية بمحدداتها (**العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي**)، إضافة إلى تعدد العوامل الشخصية والوظيفية (**النوع الاجتماعي، عمر الموظف، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، طبيعة العمل التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة**)، والذي لم يسبق تناوله وبحثه محلياً في الجزائر على وجه الخصوص، وبهذا العدد من المتغيرات سواء بشكل نظري أو تطبيقي على حد علم الطالب. ومن ثم تطبيق هذه الدراسة عملياً في واحد من القطاعات المهمة وهو قطاع صناعة دباغة الجلود الذي يعد من مرتكزات الصناعة في أي بلد، ليتسنى الوصول إلى استنتاجات وتوصيات تفيد المؤسسات المبحوثة في هذا المجال والتي يمكن تعميمها فيما بعد.

المصطلحات والمفردات المستعملة في البحث

نظرا لاعتماد الدراسة على الكثير من المصطلحات وجدنا صعوبة في توحيد المفردات والكلمات المستعملة بكثرة في البحث، إذ تم الاستعانة في بعض الأحيان بمترادفات، منها:

- ✓ استعمال "الثقافة التنظيمية"، "ثقافة المؤسسة" أو "ثقافة المنظمة"، في بعض الأحيان كمترادفات.
- ✓ استعمال "المواطنة التنظيمية"، أو "سلوك المواطنة التنظيمية"، في بعض الأحيان كمترادفات.
- ✓ استعمال كلمة "العاملين"، "الموظفين" أو "المرؤوسين"، في بعض الأحيان كمترادفات.
- ✓ استعمال كلمة "المؤسسة"، أو "المنظمة" في بعض الأحيان كمترادفات.
- ✓ استعمال كلمة "دراسة"، أو "بحث" في بعض الأحيان كمترادفات.
- ✓ استعمال الكلمات "مؤسسات دباغة الجلود"، أو "مدابغ الجلود"، في بعض الأحيان كمترادفات.

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الموضوع ارتأينا تقسيم بحثنا هذا إلى خمسة فصول أساسية:

نستهل هذه الدراسة **بمقدمة عامة** حيث سنتطرق فيها إلى الإطار المنهجي للدراسة وكذا عرض ومناقشة الدارسات السابقة، وذلك بالتطرق إلى إشكالية الدراسة وفرضياتها ومتغيراتها وأهدافها وأهميتها ومبررات ودوافع اختيارها وكذا المنهج المختار في الدراسة وحدودها، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة ومناقشتها ومجالات الاستفادة منها.

حيث سنتناول في الفصل الأول **الإطار النظري للثقافة التنظيمية**، وذلك من خلال ثلاث مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وبعض المفاهيم المرتبطة بها، أما في المبحث الثاني فسنتناول مكونات الثقافة التنظيمية، بينما في المبحث الثالث سنتطرق إلى خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية، أما في المبحث الرابع فسنتطرق إلى مستويات الثقافة التنظيمية.

أما في الفصل الثاني فسنتناول **الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية**، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى المرتكزات الفكرية لسلوك المواطنة التنظيمية، بينما في المبحث الثاني سنتطرق إلى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والنظريات المفسرة له، أما في المبحث الثالث فسنتطرق إلى محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية.

أما في الفصل الثالث فسنتناول **تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية** ، وذلك من خلال مبحثين رئيسين، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى أبعاد الثقافة التنظيمية، بينما في المبحث الثاني سنتطرق إلى تحليل محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية بشيء من التفصيل مع إبراز العلاقة بين محددات سلوكيات المواطنة وسلوك المواطنة التنظيمية.

أما الفصل الرابع فيمثل جزء من الشق التطبيقي حيث سنتناول فيه **وصف وتحليل متغيرات الدراسة،** وذلك من خلال مبحثين رئيسيين، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، بينما في المبحث الثاني سنتطرق إلى عرض ومناقشة متغيرات الدراسة.

أما الفصل الخامس فهو تكملة للشق التطبيقي حيث سنتناول فيه **علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة،** كما يهدف هذا الفصل إلى استعمال الأساليب الإحصائية التحليلية لغرض قياس أثر المتغيرات الرئيسة والفرعية المستقلة في المتغير المعتمد، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، بينما في المبحث الثاني سنتطرق إلى اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، أما في المبحث الثالث فسنتطرق إلى اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة.

وستختتم هذه الدراسة **بخاتمة عامة،** نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول

تمهيد:

لقد حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة ومنظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفاعلية التنظيمات الإدارية، وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية. كما تعد الثقافة التنظيمية من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية التي تتحدد بناءً على أبعاد الثقافة التنظيمية، التي تختلف بإختلاف طبيعة المنظمات وتنوع الدول التي تنتمي إليها هاته المنظمات. هذا وتلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في إيجاد مناخ ملائم، يعمل عل تحسين وتطوير الأداء بشكل جيد وفعال، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض للمباحث الأساسية التالية:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني :مكونات الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية.

المبحث الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية

المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية

قد أتى على منظمات المال والأعمال حين من الدهر لم يكن فيه شيئاً مذكورًا عن الثقافة التنظيمية ففي الستينيات من القرن الماضي كانت الثقة جد عالية بمبادئ الإدارة الأمريكية، وفي بداية عقد السبعينيات تعرضت المؤسسات الأمريكية ومؤسسات الأعمال"Establishments" إلى نقد كبير انطلق من الأوساط الجامعية "Camps" ومن مدارس وكليات التجارة ولكنه تعدى من مجرد الرأي المعارض إلى المعارضة الصريحة والشاملة للنظام الاقتصادي السائد.[1] فلقد كانت المنظمات إلى غاية هذه الفترة قائمة على مؤشرات اقتصادية بحتة كما كانت تعتمد على أسباب خارجية أكثر مما تستند إلى أسباب داخلية،[2] وفي بداية الثمانينيات برزت اليابان كقوة اقتصادية و صناعية عظمى مؤسسة شهرتها على الجودة والخدمات والموثوقية والقيم.[3]

ففي كل مرحلة تاريخية سابقة كانت إدارة الأعمال تركز على مجال مختلف، ففي الستينيات ركزت على السلعة وفي السبعينيات ركزت على السوق وفي الثمانينيات ركزت على العميل، كما أن كل التصورات والنظريات كانت تعتقد بأن المنظمة وليدة تكنولوجيتها، ثم تغيرت هذه النظرة فيما بعد باعتبار أن الهيكل التنظيمي من تقسيم العمل وتحديد المهام والمسؤوليات وتوزيع الأدوار والصلاحيات هو المحدد للسلوك والأفعال داخل المنظمة ثم انتقل هذا التصور إلى اعتبار أن الاستراتيجية هي التي تتحكم في القرارات الإدارية والسلوكيات الفردية ولكن مع بداية الثمانينيات بدأ هذا الاعتقاد يتلاشى تحت ضغط الأزمة الاقتصادية آنذاك ومع احتدام المنافسة بين المنظمات الأمريكية واليابانية، أين ظهرت الحاجة على المستوى التطبيقي لتغيير النمط التنظيمي والإداري القائم على الفصل بين مهام اتخاذ القرار ومهام التنفيذ إلى شكل تنظيمي آخر يقوم على إعطاء أكثر استقلالية وأكثر سلطة للفئات التنفيذية.

أما على المستوى النظري بدأ يتضاءل الاهتمام والاعتقاد بدور الاستراتيجية في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة، ويتعاظم الاهتمام بدور نسق فرعي أخر داخل المنظمة وهو النسق الفرعي للثقافة والذي أصبح يطلق عليه فيما بعد بثقافة المنظمة "Corporate Culture" وذلك لحل إشكاليتي (تباعد الهوة التي أصبحت تعاني منها جميع المنظمات بين بناء وتشكيل القرار من جهة وتطبيقه من جهة ثانية)؛و (القدرة على ضمان التأقلم مع المحيط دون الإخلال بالتناسق والاندماج الداخلي).[4]

من هنا برز موضوع الثقافة التنظيمية وأهميتها بالنسبة للمنظمات، وأسس هذا الاقتناع بأهمية الثقافة لدى العديد من علماء المنظمات إلى ظهور تيار فكري جديد يعتبر الثقافة مدخلا أساسيا لدراسة المنظمات

[1]- THEVENET MAURICE, **Audit de La culture d'entreprise**, les Editions d'organisation, Paris, 1986, p:13.
[2]- KIMS CAMERON, ROBERT QUINN, **Diagnosing and changing organisational**, culture addison Wesley, 1999, p: 221.
[3]- محمد العربي غزي، **ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام: دراسة حالة البنوك الجزائرية بالتطبيق على وكالات البنوك العمومية الجزائرية لمدينة المسيلة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، فرع استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص: 12.
[4]- بن عيسى محمد المهدي، **ثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية العمومية**، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005، ص: 156.

وتفسير سلوكها.[1] وقد أدى ظهور أربع* مؤلفات لتأسيس ما يسميه الكثيرون بمدخل الثقافة والذي يطرح فكرة أساسية مؤداها أنه باستطاعتنا التعرف على حقيقة تنظيم منظمة والتنبؤ ببقائها من عدمه من خلال دراسة وفهم ثقافتها، إذ لا تستطيع المنظمة البقاء دون ثقافة تميزها،[2] وسنحاول التطرق في هذا المبحث إلى النقاط التالية: مفهوم الثقافة التنظيمية؛ أهمية الثقافة التنظيمية؛ العوامل والمتغيرات المساهمة في بناء وتشكيل مفهوم الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

بالرغم من أن دراسة الثقافة التنظيمية ليست جديدة، حيث بدأ الاهتمام بها في أواخر السبعينات وبداية الثمانينات عندما انتقل مفهوم الثقافة من علوم الاجتماع والأنثروبولوجيا ليتفاعل مع بعض المفاهيم في مجال الإدارة ولينتج عن هذا التفاعل مفهوم جديد أطلق عليه الثقافة التنظيمية، إلا أنه قبل ذلك كانت هناك محاولات ومجهودات ارتبطت بثقافة جماعة العمل.[3]

أولا. نشأة الثقافة التنظيمية:

يعود ظهور مصطلح ثقافة المنظمة (المؤسسة)، لسنوات الخمسينيات من القرن الماضي وبالتحديد في كندا، أين ظهرت أعمال (Elliot Jaques)، الذي اقترح بدوره تعريفا لثقافة المنظمة باعتبارها تمثل نمط لتفكير المشترك داخل المنظمة يساعد على إرساء نظام للعادات والروابط الاجتماعية المشتركة بين أعضائها،[4] ولم يستعمل مصطلح ثقافة المنظمة (ثقافة المؤسسة)، في حقل الإدارة و الأعمال إلا في سنة 1970 من طرف أحد أساتذة "Harvard Busines School" يدعى (Davis Stanley)، في أحد كتبه والموسوم تحت عنوان "Comparative Management Organizational And Cultural Perspectives".[5] وفي عام 1979 كتب (Pettigrew)، مقالة بعنوان "On Studying Organizational Culture"، واعتبرت هذه المقالة بداية إحياء جديد لهذا المفهوم. ويمكن القول أنه في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين حدث ما يسمى بالانفجار المعرفي في ميدان الثقافة التنظيمية حيث أجريت العديد من الدراسات، وألفت الكتب، كما عقدت الندوات والمؤتمرات العديدة، وأفردت كثير من المجلات الدورية أعداداً خاصة ناقشت

---

[1]- محمد العربي غزي، **مرجع سبق ذكره** ، ص :12.

* يتعلق الأمر بالمؤلفات التالية:

– T.E.Deal et.A.Kennedy, **Corporate Cultures**, Addison Wesley, Reading, 1982.

– W.G.Ouchi, **Théorie Z**, Inter Editions, Paris, 1982.

– R.T.Pascale et A.G.Athos, **Le management est-il un art japonais** ?, Les Editions d'Organisation, Paris, 1984.

– T.Peters et R.Waterman, **Le prix de l'excellence**, Inter Editions, Paris, 1983.

[2]- مؤيد سعيد سالم، **تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال 100 عام**، عالم الكتب الحديث، اربد ـ الأردن، 1996، ص: 156.

[3]- عبد العزيز سلطان العنقري، **أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين مع التطبيق على أمانه محافظة الطائف**، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مصر: كلية التجارة جامعة سوهاج، المجلد (25)، العدد (2)، 2011، ص: 343.

[4]- Jean-Pierre Jardel, **l'apport de l'anthropologie à la GRH**, in revue française de gestion, N° 415, décembre 2000, p : 23

[5]- Michel Petit, Audrey Klesta, **management d'équipe : concepts et pratiques**, Edition DUNAD, Paris, 2000, p:186.

فيها موضوع الثقافة التنظيمية.[1] ففي 1980/10/27 نشر الأستاذ (Davis Stanley)، نفسه مقال في المجلة الاقتصادية "Business Week" حاول من خلاله مقارنة عمل خمس منظمات انطلاقا من ثقافة كل منظمة[2]، كما أدرجت مجلة "Fortune" ركناً تحت عنوان (Corporate Culture).[3]

كما يؤكد (Geert Hofsted)، أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يعد شائعا إلا في حدود الثمانينيات ويحيل ذلك لكتابين هما:[4] **(Corporate Culture: Deal And Kennedy)**، وكتاب أخر بعنوان البحث عن التميز (Search of Exelence: Peter And Watermane) ومنذ ذلك الحين حدث اهتمام كبير بدراسة الثقافة التنظيمية، وقد ساعد على ظهور وانتشار مدخل الثقافة التنظيمية العديد من العوامل من بينها:[5]

1- على المستوى الأكاديمي ظهر اتجاه بين الباحثين يهتم بدراسة الطبيعة السيكولوجية والمعنوية للمنظمة ، وذلك بعدما أدركوا أن المدخل الرشيد"Rational Approach" أهمل العديد من المفاهيم المتعلقة بالمنظمة وركز على الجوانب المادية مثل الهياكل التنظيمية، والقواعد والإجراءات، وبالتالي وجد الباحثون أنهم بحاجة لمفهوم يمكن في ضوئه تفسير التباين بين المنظمات بالرغم من تشابهها في العديد من الجوانب المادية.

2- على المستوى العملي حققت الشركات اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية نجاحا ملحوظا، مما دفع الشركات الأمريكية للبحث عن أسباب هذا النجاح، وأسباب اختلاف مستوى أدائها عن مستوى مثيلاتها اليابانية وبخاصة أن الدراسات أثبتت أن الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات اليابانية ساهمت في تحقيق ذلك النجاح.

3- على المستوى الاقتصادي زاد الاندماج بين المنظمات مما خلق رغبة في التعرف على كيفية إحداث التوافق بين الكيانات المندمجة وخاصا بعد فشل بعض عمليات الاندماج نتيجة للاختلاف في قيم وسلوك العاملين هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى زاد الاتجاه نحو الأعمال الدولية وانتشرت الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات وأصبحت تلك المنظمات مهتمة بتحسين مهارات الاتصال بين الثقافات المختلفة (Cross Culture Communication)، وكذلك لفهم ثقافة العاملين بالدول المختلفة.

4- ضرورة وجود استراتيجيات وسياسات خاصة لأداره الموارد البشرية وذلك تماشياً مع اختلاف الثقافات والمجتمعات التي تمارس فيها الشركات متعددة الجنسيات نشاطها، حيث كان تطوير مدخل الثقافة التنظيمية متزامنا مع الدعوة إلى أن يشمل دور إدارة الموارد البشرية بناء قوة عمل تحمل قيم ومعقدات المنظمة.[6]

ومن جهة أخرى يذكر كل من (Marcoulides and Heck)، أن مصطلح الثقافة التنظيمية قد ظهر في إطار دراسات عديدة تبحث في كيفية تحقيق الفعالية التنظيمية، وكذلك في إطار من دراسات السلوك

---

[1]- عبد العزيز سلطان العنقري، **مرجع سبق ذكره**، ص: 343.

[2]- MICHEL PETIT, AUDREY KLESTA, **op. cit.,** p: 186.

[3]- بروش زين الدين وقاسمي كمال، **إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التسيير للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي 03- 04 ماي 2005.

[4]- عبد الله البريدي، **نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور: دراسة استطلاعية**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الثالث للمؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، أيام 11- 14 ديسمبر 2004.

[5]- منى محمد سيد إبراهيم، **إطار مرجعي مقارن لخصائص الثقافة التنظيمية : دراسة تطبيقية للبنوك التجارية في مصر**، أطروحة دكتوراه دولة دولة غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2006، ص: 61، بتصرف.

[6]- عبد العزيز سلطان العنقري، **مرجع سبق ذكره**، ص: 344.

التنظيمي، وعلى ذلك فقد حاز هذا المفهوم على اهتمام كبير من الباحثين والكتاب. ويرجع هذا الاهتمام أساساً إلى توصّل الباحثين إلى أنه يوجد تأثير كبير لمختلف العوامل الثقافية على تحديد مستويات نواتج ومخرجات التنظيمات.

ثانيا. تعريف الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية أحد المحددات الرئيسية لطبيعة السياق التنظيمي لأية منظمة، فهي تشكل الأنماط المعيارية للممارسات السلوكية للأفراد وكذا العلاقات الشخصية التي تنشأ بينهم، وهي تحدد طرق التفكير والقيم والعادات ولاتجاهات والاهتمامات السائدة بالمنظمة.[1]

ولإعطاء الدلالة الحقيقة لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

عرفها (Davis)، بأنها: « مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة».[2]

أما (Thevenet)، فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها: «ذلك العنصر من عناصر المنظمة الذي يجعلها تختلف عن باقي المنظمات، حيث تعد كمجموعة من المراجع (References)، المشتركة داخل المنظمة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل. وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات و السلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل».[3]

ويعرّف (Andrew Brown)، الثقافة التنظيمية بأنها: «عبارة عن نمط من المعتقدات والقيم والطرق التي تم اكتسابها وتعلّمها من خلال العمل طوال سنوات تاريخ المنظمة، والتي تميل إلى أن تكون ظاهرة في مختلف الترتيبات المادية وفي سلوكيات العاملين بالمنظمة».[4]

أما (Deal And Kennedy)، فقد عرفا الثقافة التنظيمية بأنها: «عبارة عن ذلك التناسق والاتحاد بين القيم والأساطير والبطولات والرموز الموجودة داخل المنظمة والتي تقوم بإنتاجها بنفسها».[5]

فيما يخص (Peter And Waterman)، فقد عرفا الثقافة التنظيمية بأنها: «مجموعة المفاهيم والمعاني السائدة والمسيطرة في المنظمة بالإضافة إلى مجموعة القيم المشتركة بين أعضاء هذه المنظمة».[6]

[1]ـ ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، **الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية بجامعة أسيوط**، المجلة العلمية، مصر: كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (28)، العدد (2)، 2012، ص: 281.

[2]- MICHEL PETIT, AUDREY KLESTA, op. cit., p.178.

[3]- SAMUEL MERCIER, **une contribution a la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises**, thèse de doctorat de science des organisation, Paris IX, Dauphine, 1997, p:24.

[4]- Brown Andrew., **Organizational Culture**, 2nd ed., Essex Pearson Education Limited, 1998, p: 09.

[5]- MARC BOSCHE, **la culture sans histoire**, revue française de gestion, n° 47, 1984, p: 29.

[6]- Ibid p: 29.

أما (Gibson And Al)، فقد عرفوها بأنها: «مجموعة من المدركات تعكسها سلوكيات الأفراد وجماعات العمل، كما أنها تعبر عن الرموز والطقوس والقصص والتقاليد وأساليب التفكير والأنظمة والنصوص والكتابات الموثقة فضلاً عن منتجات تعبر عن قدرات الفرد والمنظمة».[1]

أما (**سيد خطاب**)، فقد عرفها بأنها: «نسيج من اللغة التي يتعامل بها العاملين والعادات التنظيمية الخاصة بها والقانون الذي ينظم تعاملاتها ونظام القيم الذي ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعيا».[2]

ويعرفها كلا من (French And Bell And Zawachi)، بأنها: «الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والمفاهيم والمعتقدات المشتركة وكذلك الطموحات والآمال والاتجاهات والمعايير التي تربط الجماعة، وكل هذه الخصائص النفسية المتشابكة توضح مدى التوافق والاتفاق ولاتساق الاجتماعي سواء أكان ضمنيا أم ظاهريا، وتتضمن أيضا كيفية التعامل مع القرارات وكيفية التعامل مع المشكلات وغيرها».[3]

أما (William Ouchi)، فقد عرفها بأنها: «مجموعة من القيم التي تأخذ بها إدارة المنظمة والتي تحدد نمط النشاط والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري من خلال تصرفات الموظفين، كما تتسرب هذه الأفكار عن طريق الأجيال اللاحقة من العاملين».[4]

ويعرفها كل من (Chusmir and Kobergs)، بأنها: «نظام مشترك للقيم والمعتقدات يؤدي إلي قواعد وأخلاق تحكم السلوك، وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة».[5]

ويعرفها كل من (Francesco and Gold)، بأنها: « مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين والموزعين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ويمكن من خلال ثقافة المنظمة تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تأثير ثقافة المنظمة على سلوك أعضائها».[6]

أما (Kurt Lewin)، فيعرفها بأنها: «مجموعة من القيم والاعتقادات والافتراضات والقواعد والمعاني والمعايير والتوقعات والتي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشاكلهم كما أن الثقافة التنظيمية شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها».[7]

---

[1]- خميس ناصر محمد، **تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 : دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك**، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العراق، المجلد (4)، العدد (8)، 2012، ص: 214.

[2]- هبه أحمد عبد اللطيف، **الثقافة التنظيمية وتنمية مهارة حل المشكلة لدى الاخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية**، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية ، مصر: كلية التربية جامعة أسيوط، المجلد (1)، العدد (25)، 2008، ص: 83.

[3]- ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 282.

[4]- علي عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 1999، ص:220.

[5]- Koberg C. S., Chusmir. L. H., **"Organizational Culture Relationship with Creativity and the Job – related Variables "** Journal of Business Research, 1997,P: 98.

[6]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الاجهزة الحكومية السعودية**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد (36)، العدد (3)، 2012، ص: 04 - 05.

[7]- الرشيد عادل محمود، **الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية**، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (20)، العدد (3)، 2002، ص: 164.

أما (Ott)، فيعرفها بأنها: «تلك الثقافة التي تُوجد في المنظمات شيئا ذو علاقة بالثقافة الاجتماعية وتستمد مصادرها من مفاهيم كالقيم والمعتقدات والافتراضات وأنماط السلوك، فضلا عن كونها بناءً اجتماعيا غير مرئي، لكنها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمة، وهي أفكارًا متحدة توفر أفكارًا وتوجهات يتحرك عبرها أعضاء المنظمة ».[1]

أما (Geert Hofsted)، فيعرفها على أنها: «تلك البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة ما عن غيرها».[2]

أما (Edgard Schein)، فيعرف الثقافة التنظيمية على أنها: «مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناتجة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى».[3]

كما أنه يكمن تجميع هذه التعاريف للثقافة التنظيمية في شكل مجموعات :

- **المجموعة الأولى**: تعرف الثقافة التنظيمية على أنها نظام أو مجموعة من المكونات التي تتضمن كل من القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات التنظيمية السائدة والمسيطرة والمنتجة داخل المنظمة والتي تنتقل من جيل لأخر عن طريق مجموعة من المكونات الثقافية التنظيمية الأخرى كالرموز والطقوس والشعائر و اللغة والقصص والأبطال والأساطير والتي يمكن أن تظهر في مختلف الترتيبات المادية وكذا في سلوكيات العاملين بالمنظمة والتي تعمل ككل متكامل داخل المنظمة، وتشكل كل هذه المفاهيم مجتمعة الاتفاق الجماعي المعلن وغير المعلن حول الطريقة التي يؤدى بها العمل في المنظمة.
- **المجموعة الثانية**: تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المراجع والقواعد والقوانين والأخلاق المحددة والموجهة لسلوكيات والممارسات التنظيمية الصحيحة.
- **المجموعة الثالثة**: تعرف الثقافة التنظيمية على أنها عبارة عن إيديولوجيا تشكل ذلك النسق من الأفعال والتصرفات والأحكام المنظمة التي تستعمل لوصف وشرح وترجمة وتبرير الوضعية لجماعة أو مجموعة معينة.
- **المجموعة الرابعة**: تعرف الثقافة التنظيمية على فلسفة تشكل سياسات المنظمة تجاه مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة سواء كانوا العاملين فيها أو عملائها ومورديها وكذا الموزعين و بقية الأطراف خارج المنظمة.

[1]- جاسم بن فيحان الدوسري، **الثقافة التنظيمية في المؤسسات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة** ،أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2007، ص :16.

[2]- يوسف جغلولي، **القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية: دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة**، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر (2)، 2011، ص :133.

[3]- DETRIE JEAN PIERRE, **strategor: politique générale de l'entreprise**, Edition DUNAD, 3 ème EDITION, Paris, 1997, p: 470.

▪ **المجموعة الخامسة:** تعرف الثقافة التنظيمية على أنها نتاج تفاعل اجتماعي معقد ومتعدد الجوانب يعكس شخصية وهوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات بما يحقق التماثل بين أعضاء المنظمة في السلوكيات الموجهة لحل المشكلات التي تواجه أعضاء المنظمة كمجتمع هادف، فضلا عن كونها بناء اجتماعي غير مرئي يُوجد في المنظمة شيئا ذو علاقة بالثقافة الاجتماعية المستمدة من ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه المنظمة.

▪ **المجموعة السادسة:** تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مقاربة لفهم الواقع وحل المشاكل والاختلالات التنظيمية المتعلقة بالتكيف والتأقلم مع المحيط الخارجي والانسجام والتكامل مع المحيط الداخلي للمنظمة.

▪ **المجموعة السابعة:** تعرف الثقافة التنظيمية على أنها أداة تعليمية توضح للعاملين طريقة العمل بالمنظمة كما أنها نسيج من اللغة يتعامل بها العاملين يخضع للتطور والتغير بشكل مستمر حسب اتجاه المعرفة والخبرة واتجاه حركة مؤشرات التعليم في المنظمة.

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج التعريف التالي للثقافة التنظيمية:

"هي عبارة عن منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والسلوكيات التي تكونت داخل المنظمة واستقرت على مدار مدة طويلة من الزمن والمستمدة جذورها من الثقافة الاجتماعية ورسالة ورؤية وأهداف المنظمة والتي طورها أفراد المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التكيف الخارجي وتحقيق أهداف العاملين عن طريق التكامل الداخلي، والتي تنتقل إلى أفراد المنظمة من خلال القصص والطقوس والأساطير والأبطال والرموز فضلا عن كونها لغة موحدة وفلسفة وإيديولوجيا تشكل سياسات المنظمة تجاه مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة، والتي يمكن أن تظهر في مختلف الترتيبات المادية وكذا في سلوكيات العاملين بالمنظمة، كما أنها تمثل إطارا رقابيا على كل ما هو مقبول أو مرفوض داخل المنظمة وبالرغم من استقرار هذه المنظومة إلا أنها تتسم بالتجديد والتطوير من خلال عوامل التعلم والتغيير الداخلي إلى جانب التغيير في الثقافة العامة للبيئة المحيطة والمجتمع ككل".

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين، لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة. كما تكمن أهميتها في كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب وهو ما يؤكده (Peter and Waterman)، بقولهما أنه وبدون استثناء فإن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمات الأكثر نجاحاً في الولايات المتحدة الأمريكية هو بحد ذاته جودة أساسية للنجاح والتفوق.[1]

وهو ما يؤكد مرة أخرى أن الثقافة التنظيمية تعتبر مصدرا أساسيا لتحقيق المزايا التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل ...إلخ، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد

[1]- KANJI GOPAL, YUI HIROSHI, **Total quality Culture, Total quality management**, magazine, vol 1, No6, 1997, p:417.

سلوكيات روتينية، كالطاعة التامة، والالتزام الحرفي بالرسميات.[1] وأن التحدي الذي يواجه المنظمات يتمثل في كيفية تكوين، ودعم الثقافة التنظيمية القادرة على تحقيق النجاح.[2]

في حين يشير (**الرخيمي**)، إلى أن المنظمات ذات الثقافة المتكيفة والتي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل هذه الثقافة. فهي مصدر فخر واعتزاز العاملين بها خاصة إذ أكدت قيم الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين، فالمنظمات التي لديها ثقافة قوية ومتماسكة يمكنها زيادة حصة المبيعات أو تحسين جودة الخدمات التي تقدمها عامة، عن المنظمات التي تفتقر لوجود مثل هذه الثقافة، كما أن ثقافات المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، فالمنظمات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوى العاملين المبدعين. واستنادًا على ذلك فالمنظمة تحتاج إلى أكثر من مجرد وجود استراتيجيات فعالة، حيث أنها تحتاج إلى ثقافة جيدة تدعم تلك الاستراتيجيات.[3]

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا جيدا لتوجيه السلوك التنظيمي، وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها على الأفراد العاملين للمضي قدما للتفكير والتصرف بطرق تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة. ومن هذا المنطلق يوجز (**الصرايرة**)، أهميتها فيما يلي:[4]

- تحقق الثقافة التنظيمية التكامل الداخلي والانسجام الخارجي في ما بين المنظمة وبيئتها.
- تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في معتقدات وافتراضات المخططين الاستراتيجيين عند بناء استراتيجياتهم، وبذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة وتعاملهم مع البيئة والمنافسين .
- تميز المنظمة عن مثيلاتها سواء بالمداخلات أو العمليات أو المخرجات، أو من خلال سماتها أو بشعارها

ويبرز (**الكبيسي**)، أهمية أخرى للثقافة التنظيمية من خلال دورها في وضع الإشارات الحمراء التي لا تسمح للمنظمات بالمرور خلالها، وإلا فإنها تقترف ذنبا، أو تتحمل خطيئة، إن لم تعرض نفسها لمسؤولية الوقوع بدائرة المحرمات. ونستشف من هذا أن الثقافة التنظيمية تعد الصمام الرقابي على أداء العاملين والمنظمة بشكل عام، وتفاعلها مع المجتمع المحلي والإقليمي، وهذا ما يمكن تسميته بالتكامل الثقافي.[5]

---

[1]- Brown Andrew, op. Cit, p: 45.

[2]- Michell. M ,and Yate. D , **How to Use Your Organizational Culture as a Competitive Tool**, Nonprofit World, Vol 20,No2,2002, PP: 33-34.

[3]- الرخيمي ممدوح جلال، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2000، ص:55.

[4]- الصرايرة أكثم عبد المجيد، **العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين**، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (12) ، العدد (4)، 2003، ص:191.

[5] - الكبيسي عامر خضير، **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة**، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة - قطر، 1998، ص:68 - 69.

كما يضيف (**جاد الرب**)، بعض العوامل التي قد تزيد من أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات وهي على النحو التالي:[1]

– الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدى بها الأشياء .

– تعمل الثقافة التنظيمية على تخفيض معدل دوران العمل، وسرعة الاستجابة لقرارات الإدارة العليا.

– تنمي الثقافة التنظيمية الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية .

– تفيد بعض الدراسات أن التغيرات في الثقافة التنظيمية هي جزء أساسي متمم للجودة، وتحسين الأداء.

في حين يشير المرسي وآخرون إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية قد تكمن في مجموعة الأدوار أو الأغراض التي تؤديها في المنظمة، ومنها:[2]

– قيام الثقافة بدور المرشد لأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر، والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة.

– تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها .

– تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل مع بعضهم البعض بفاعلية.

– تحقيق التكيف بين المنظمة، والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة.

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور بالإحساس بالهوية فكلما زاد وضوح القيم والاتجاهات المشتركة كلما زاد ارتباط الأفراد ببعضهم البعض وزاد شعورهم بأنهم جزء مؤثر وهام بالمنظمة. ذلك أن الثقافة التنظيمية حسب المفكر (Richard Daft)، تؤدي وظيفتين هامتين داخل المنظمة فالأولى تعمل على ترابط وتكامل واندماج العاملين بالمنظمة معاً ليتم تحقيق التآلف وبتالي تكوين هوية واحدة والعمل معاً بفاعلية أما الثانية فتساعد التنظيم للموائمة مع البيئة الخارجية،[3] فالثقافة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد من خلاله بتفسير الأحداث والأنشطة، كما تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات إذ يتصرف الأفراد في مواجهتهم لموقف أو مشكلة معينة وفقا لثقافتهم.[4] فالثقافة

[1] - جاد الرب محمد السيد، **السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة**، مطبعة العشري، الإسكندرية ـ مصر، 2005، ص: 153- 156، بتصرف.

[2]- المرسي جمال الدين، عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج**، الدار الجامعية، القاهرة ـ مصر، 2002، ص: 164.

[3]- Daft Richard, **Organization Theory and Design**, 7th Ed., Cincinnati: South Western College Publishing, 2001, p: 314.

[4]- بن قرقور ليندة، **الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي: دراسة حالة المطحنة الصناعية لمتيجة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006، ص: 07.

التنظيمية تعتبر مصدر مهم للمنظمة، تستمد منه الحلول المناسبة لبعض المشاكل التي تواجهها، والتي تكون قد نجحت في تطبيقها من قبل لمواجهة أزمات سابقة تعرضت لها، ولهذا تظهر الثقافة كشاهد على خبرة المنظمة ونجاحاتها السابقة.[1] وبتالي تعتبر موجه أساسي لمدركات العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.[2] ذلك أن التكامل الداخلي يعني أن الأفراد أو الأعضاء يتوافقون ويعملون معاً في إطار هوية ذاتية جماعية ويعرفون كيف يعملون معاً بفعالية.[3] ويمكن وصف التكامل الداخلي كتنشئة اجتماعية للأعضاء الجدد في المنظمة وخلق حدود للمنظمة والمشاعر الخاصة بالهوية بين العاملين والالتزام والوفاء للمنظمة ووظيفة التنسيق، وذلك من خلال بناء أو إيجاد حافة تنافسية، وخلق معنى للبيئة فيما يتعلق بالسلوك المقبول واستقرار النظام الاجتماعي الذي يعتبر الغراء الاجتماعي الذي يربط المنظمة ببعضها البعض.[4]

وتلعب الثقافة دور غير مباشر في التأثير على السلوك حيث تُلخص أو تمثل صورة مصغرة للشخصية المعبرة عن المنظمة، فيتم توصيلها من خلال نظام أو مجموعة من الرموز والمشاعر والمعنى الكامن وراء اللغة، وأوجه السلوك، والمواقع أو الأماكن الطبيعية أو المادية والأشياء التي من صنع الإنسان، فالأدوات العقلانية والعمليات كالتوجيه الاستراتيجي والأهداف والمهام والتقنية، والتركيبات والاتصالات واتخاذ القرار والتعاون والعلاقات بين الأشخاص، كل ذلك يتم تصحيحه ومواءمته في إطار من الثقافة التنظيمية من أجل إنجاز الأعمال والمهام.

كما تخلق الثقافة التنظيمية الالتزام تجاه غايات المنظمة، فشعور العاملين بأنهم جزء أساسي من المنظمة، وأن عملهم له تأثير على تحقيق المنظمة لأهدافها يجعل العمل بالنسبة إليهم ليس مجرد وسيلة ولكن غاية أساسية لتحقيق تلك الأهداف وبالتالي تغلب مصلحة المنظمة على مصلحة الشخصية.[5] فهي بذلك تسهل عملية الولاء التنظيمي وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي وتعمل كمنبّه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة.

كما تؤثر الثقافة التنظيمية على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وعلى العكس من ذلك كلما كانت القيم التنظيمية تميل إلى الثبات والتحفظ قلت قدرة المنظمة على التطوير.[6]

---

[1]- خليل موسى، **الإدارة المعاصرة: المبادئ ـ الوظائف ـ الممارسة**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بدون بلد، 2005، ص: 42.
[2]- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان ـ الأردن، 2005، ص: 99.
[3]- Daft Richard, op. Cit, p: 314.
[4]- علي بن فهيد بن فهد الفعر الشريف، **الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى ،2007، ص:47.
[5]- منى محمد سيد إبراهيم، **مرجع سبق ذكره** ، ص:76.
[6]- محمد بن غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2005، ص:21.

ويرى (Gross and Shichman)، بأنه يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في كلمة "Home"، على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة بيت، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:[1]

- بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تعتبر منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والأشخاص البارزين في المنظمة.
- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): توحد الثقافة السلوكيات المختلفة وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership): من خلال نظم العوائد، التخطيط الوظيفي الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.
- تفعيل التبادل بين الأعضاء (Exchange): من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الجماعات .

وما يمكن استخلاصه مما سبق هو أن الثقافة التنظيمية تكمن أهميتها من خلال الوظائف التي تؤديها داخل المنظمات، والتي يمكن لنا أن نجمعها في ثلاثة وظائف أساسية، الوظائف المتعلقة بالأفراد والتماسك الاجتماعي، الوظائف المتعلقة بالتنسيق والتكامل الداخلي، والوظائف المتعلقة بالبيئة الخارجية والتكيف معها، وهي كالتالي:[2]

أ. الوظائف المتعلقة بالأفراد والتماسك الاجتماعي: والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين، فكلما زاد وضوح القيم والاتجاهات المشتركة كلما زاد ارتباط الأفراد ببعضهم البعض وزاد شعورهم بأنهم جزء مؤثر وهام بالمنظمة. وهو ما يؤدي إلى تحقيق نوع من التآلف والتماسك الاجتماعي ما بين العاملين، وهو ما يمنحهم الشعور بالتوحد وكذا الإحساس بغرض مشترك وبتالي تكوين هوية واحدة والعمل معاً بفاعلية، وهو ما يؤدي إلى تمييز المنظمة عن مثيلاتها.

---

[1]- زايد عادل حسن، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص:28.

[2]- **راجع في ذلك:**

- زينب إسماعيل إبراهيم الغرابلي، **دور الثقافة التنظيمية في تدعيم التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية الحكومية : دراسة تطبيقية على بعض الجامعات الحكومية المصرية**، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2013، ص: 74 - 77.
- أحمد نجم الدين عيداروس، **تجويد إدارة الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل إدارة التغيير**، مجلة التربية، مصر: كلية التربية - جامعة الزقازيق، المجلد (9)، العدد (18)، 2006، ص: 327 - 328.
- يوسف جغلولي، **مرجع سبق ذكره** ، ص:142 - 143.
- سندس رضيوي خوين، **قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية: دراسة حالة كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد** ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، العدد (77)، 2009، ص: 100 - 101.
- ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 274 - 276.
- محمد نجيب صبري محمود، **أثر إدراك الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل** ، مجلة البحوث التجارية، مصر: كلية التجارة - جامعة الزقازيق، المجلد (27)، العدد (1)، 2005، ص: 539.
- خميس ناصر محمد،، **مرجع سبق ذكره**، ص: 215.

2. توفر إطارا جيدا لتشكيل وتوجيه السلوك التنظيمي: فالثقافة التنظيمية تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدى بها الأشياء، وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها على الأفراد العاملين للمضي قدما للتفكير والتصرف بطرق تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة. وهو ما يؤدي بدوره إلى تنمية مشاركة الأفراد في تشكيل القيم التنظيمية ومدى انتشارها بينهم.

3. تسهل الالتزام الجماعي: تنمي الثقافة التنظيمية الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية، كما تخلق نوع من الالتزام تجاه غايات المنظمة. مما يجعل الأفراد أو الأعضاء يتوافقون ويعملون معاً لتحقيق تلك الأهداف بفعالية وبالتالي تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الشخصية.

4. تعزز استقرار النظام الاجتماعي: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة من خلال تضيف الفجوة بين معتقدات الأفراد ومعتقداتهم و تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل مع بعضهم البعض بفاعلية، فهي بذلك تسهل عملية الولاء التنظيمي وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي.

ب . الوظائف المتعلقة بالتنسيق والتكامل الداخلي: وتتمثل أساساً في تلك العمليات التي تُمكن الجماعة من انجاز الأشياء معاً، والتي لا يستطيع الأفراد إنجازها بمفردهم. وذلك من خلال ما يلي:

1. تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة: من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال الفعال مع بعضهم البعض، إذ أن الثقافة التنظيمية تلعب دور غير مباشر في التأثير على السلوك، من خلال اللغة المشتركة التي يتعامل بها أعضاء المنظمة، والتي تسهل الاتصالات بين مختلف الأطراف في المنظمة.

2. الإحساس بالعضوية والانتماء: فهي تخلق إحساس لدى العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها، مما يساعد على استقرار أوضاع العاملين ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل.

3. توزيع القوة والنفوذ: ويتمثل أساساً في تكوين اتفاق جماعي حول الكيفية التي يتم بها توزيع النفوذ والقوة والسلطة وكذا القوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر وكذا القواعد التي تحكم تصرفات القادة والعاملين في مختلف المواقف وكيفية اكتسابها والمحافظة عليها.

4. تحقيق العلاقات بين الجماعات المناظرة: وتتمثل في تكوين اتفاق جماعي سائد، عن طبيعة المناظرة وطبيعة العلاقات بين الجنسين، ومعايير الصداقة والمودة والمجاملات بين الزملاء.

5. تستخدم كأداة للرقابة الاجتماعية على الأفراد: حيث أن الثقافة التنظيمية تُكون اتفاق وفهم مشترك بين العاملين، يُمكن الأفراد من التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ وبين الخطأ والصواب وبين المرغوب وغير المرغوب، فهي بمثابة الدستور المرجعي المحدد للسلوك الجيد للعاملين والمحدد للممنوعات والمحظورات ومجالات الحرية التي لا يجب اختراقها، وذلك من خلال تحديد أساليب الثواب والعقاب السائدة في المنظمة.

6. دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة: فهي تجمع أجزاء المنظمة في كيان واحد منسجم ومترابط يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واضح نحو تحقيق الاهداف العليا والرؤية العامة لها.

7. تحكم طريقة اتخاذ القرارات: من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وذلك عن طريق تطوير وتحريك مواهب وقدرات فرق العمل وتشجيعها على الإبداع والابتكار والتنسيق والتعاون بين الأشخاص و الجماعات.

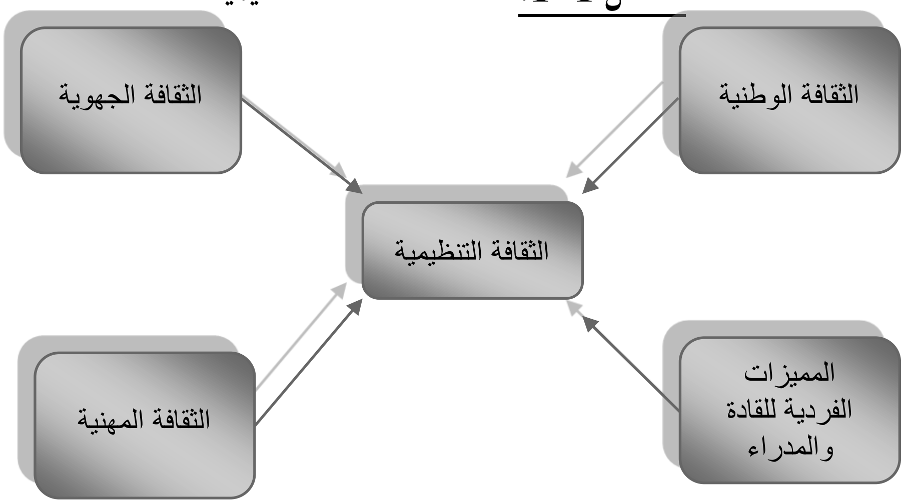
ج . الوظائف المتعلقة بالبيئة الخارجية والتكيف معها: وتتمثل أهمية الثقافة التنظيمية من خلال المساعدة في إدراك بيئة المنظمة من قبل فريق الإدارة العليا، إذ أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في معتقدات وافتراضات المخططين الاستراتيجيين عند بناء استراتيجياتهم، وبذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة وتعاملهم مع البيئة والمنافسين. ويظهر لك من خلال:

1. تكوين فهم واضح وسائد بين أعضاء المنظمة حول رسالة المنظمة؛
2. تكوين اتفاق جماعي بين أعضاء المنظمة نحو الأهداف التي تحققها رسالة المنظمة؛
3. تحديد الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف المسطرة وكذا المعايير المستخدمة لقياسها؛
4. تحديد طرق التفاعل مع الجمهور الخارجي سواء كانوا عملاء، مساهمين، موردين، منافسين، جهات حكومية، منظمات غير حكومية؛
5. تعتبر مصدر للميزة التنافسية للمنظمة خاصة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل؛
6. تعتبر عاملاً مهماً في جذب العاملين الملائمين خاصة إذا كانت تتبنى قيم الإبداع والابتكار والتفوق.
7. تعتبر عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة مختلف المستجدات والتطورات الجارية من حولها؛
8. تقوم بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها؛
9. الارتقاء بمستوى فاعلية المنظمة، وذلك من خلال زيادة حصة المبيعات أو تحسين جودة الخدمات التي تقدمها عامة، عن المنظمات التي تفتقر لوجود مثل هذه الثقافة.

المطلب الثالث : محددات الثقافة التنظيمية

كل منظمة مهما كان حجمها أو عدد أفرادها أو طبيعة المجموعات التي تحتويها، فهي تمتلك ثقافة معينة تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، فهذه الثقافة لا تتشكل مصادفة أو بصورة فجائية ولا تتحدد من فراغ وإنما تساهم عدة عناصر في تشكيلها، كما تترك هذه المحددات بصماتها المميزة على أنماط تسييرها وقواعد العمل وكذا السلوكيات المناسبة لتحقيق أهدافها، لذلك فقد اهتم العلماء والباحثين في مجال الثقافة والمنظمات بدراسة مختلف هذه المحددات لما لها من تأثير وأهمية في المنظمات، وتم الاتفاق عموماً على أنها تتمثل عادة في[1] : الثقافة الوطنية، الثقافة الجهوية، الثقافة المهنية، والمميزات الفرعية للمدراء والقادة كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل 1-1: محددات الثقافة التنظيمية



Source: Oliver Meier, management interculturel, Dunod, Paris, 2004, p: 22.

أولا. الثقافة الوطنية:

نعني بالثقافة الوطنية ذلك المركب المعقد من العادات و القيم و المعتقدات الدينية و الأخلاقية وكذا الأساطير التي تحدد نمط السلوك الفردي والجماعي لأفراد المجموعة الواحدة، والتي يشترك فيها أعضاء دولة معينة أي أنها ذلك الرابط الاجتماعي الذي يمنح المجموعة هويتها ويحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات فيما بينها، ولهذا نجد أن هذه الثقافة تختلف من دولة أو وطن إلى آخر باختلاف العناصر المكونة لها، وتبرز هذه الثقافة خاصة فيما تحمله من بصمات مستمدة من ثقافة المجتمع وسماته التي يتوارثها الأفراد بما في ذلك النظام السياسي المطبق والنظام الاجتماعي (من دين وعادات وتقاليد ولغة...الخ) والنظام التربوي، الظروف الاقتصادية للدولة، الهيكل الإداري للدولة وغيره من الأنظمة الأخرى. حيث تقوم الثقافة الوطنية بتأثير كبير على الثقافة التنظيمية للمنظمات الموجودة في ذلك البلد، على اعتبار أن القيم السائدة في المجتمع هي عبارة عن روافد تصب في نمط

[1] - OLIVER MEIER, **management interculturel**, Edition DUNAD, Paris, 2004, p: 22.

الإدارة وفي سلوك الأفراد فيها، إذ أنها تمنح للمنظمة قيما لإدراك المشترك، ومقاربات لفهم الواقع التنظيمي، وهو ما يجعل المنظمات المختلفة العاملة في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه في بعض الجوانب والأبعاد الثقافية.

ويرجع ذلك إلى نقل أفراد هذا الوطن لجزء كبير من الثقافة الوطنية إلى داخل المنظمة التي يعملون بها.[1]

وهو ما كشفته دراسات (Hofsted)، والتي جاء بها في مؤلفه تأثير الثقافة (Culture's Consequence)، والتي تعتبر الأكثر ثراءً في مجال العلاقة بين تطبيقات الإدارة والثقافة الوطنية من خلال الأبحاث التطبيقية التي أجريت على مجموعة من الشركات متعددة الجنسيات والمتواجدة في (**53 بلد مختلف**)، فإنه و بالرغم من إرادة الإدارة في اتخاذ نفس التطبيقات الإدارية على مستوي مختلف المنظمات، إلا أنها لم تحقق النتائج المرجوة وذلك لاختلاف تفسيرات الأفراد وفق مدركاتهم، فقد اختلفت النتيجة من بلد لأخر باختلاف أبعاد الثقافة الوطنية المحددة للثقافة التنظيمية، إذ أن هناك أربع متغيرات قطبية وهي الإحساس بالمشاركة في السلطة (البعد التدرجي أو الهرمي)، الرغبة في السيطرة والتحكم (مراقبة عدم التأكد)، ودرجة الفردية، وتقاسم الأدوار الاجتماعية بين الرجال والنساء (درجة الذكورية)، والتي نلخصها فيما يلي :

. **البعد الهرمي**: يعبر عن المدى الذي من خلاله يقبل أفراد المجتمع التوزيع في مستويات نفوذ القوة، فهذا الفاصل الرتبوي قد ينعكس في مدي تسليم وتقبل العامل للسلطة الممارسة من قبل المسؤول، إذ أن هذا البعد يعكس فكرة تقبل فجوة القوة والنفوذ أو الطريقة التي يتعامل معها أفراد المنظمة مع الفرو قات الموجودة بينهم. فقد نجد في بعض المجتمعات أن هناك تقبل رسمي أو غير رسمي لظاهرة السيطرة والذي ينعكس على أسلوب عمل المنظمة فكلما كانت هذه المتغيرة موجودة بقوة في المنظمات كانت الإدارة أكثر مركزية.

. **عدم التأكد**: يعكس هذا المتغير درجة الاضطراب في المجتمعات، إذ نجد من الدول ما يفضل عملية التخطيط للمستقبل حتى و إن كان مجرد توقع سيناريو يسمح برسم التطورات الممكنة مما من شأنه تخفيض الاضطراب، أما دول أخرى فتفضل حالة عدم التأكد الذي يظهر كتحدي يجعله يبرهن القدرة على التكيف.

. **درجة الفردية**: بينت دراسات (Hofsted)، أن مستوى الفردية في كل الحالات يرتبط مباشرة بمستوى التطور الاقتصادي فالدول الصناعية تمثل مؤشر قوي للفردية باستثناء اليابان حيث أن الروح الجماعية تفضل معنى العمل الجماعي، ما يفسر نمو و نجاح حلقات الجودة في اليابان و أهمية العلاقات غير الرسمية في منظمات أمريكا اللاتينية و الإفريقية التي تقلص المسافة الهرمية بين الرئيس و المرؤوس.

---

[1]- **راجع في ذلك:**

- ماجد بن غرم الله بن محمد الحقيب الغامدي، **ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الكلية التقنية بالباحة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، ، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى، 2008، ص: 26.

- يوسف جغلولي، **مرجع سبق ذكره**، ص:153 - 154.

-DETRIE JEAN PIERRE, **strategor: politique générale de l'entreprise**, Edition DUNAD, 3 ème édition, Paris, 1997, p:469.

. درجة الذكورة مقابل الأنوثة: تبين هذه الثنائية درجة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعية بين الرجال والنساء في المنظمة، إذ أن هذه الثنائية لا تقوم على أساس تقسيم العمل حسب الجنس فقط، بل تسمح بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد إلى مصالحه الشخصية مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المنظمة، ففي الثقافات التي تتسم بدرجة من الأنوثة نجد أن العمال يهتمون كثيرا بظروف العمل، وروح التعاون، وجو المرح بين الزملاء، وإلى إقامة علاقات اجتماعية متسامحة مع التركيز والاهتمام بجودة الحياة الاجتماعية، كما يهتمون كذلك بالتكوين، أما في النوع الثاني نجد أن الأجر والنجاح الفردي والميل إلى استخدام القوة في الحيازة أكثر قيمة في هذه المجتمعات.

ثانيا. الثقافة الجهوية :

رغم وجود ثقافة وطنية واحدة داخل كل دولة فهذا لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية مرتبطة بكل إقليم جغرافي وبيئة اجتماعية داخل هذه الدولة وهو ما يطلق عليه بالثقافات الجهوية، وبهذا نجد أنه داخل كل دولة معينة هناك جماعات وأقاليم لها ثقافاتها الخاصة بها، وأنماطها السلوكية وفهمها الخاص بها والذي يشترك فيه أعضاء هذه الجماعة مما يؤثر على تكوين الثقافة التنظيمية داخل المنظمة. فهناك دراسات وبحوث في فرنسا بينت أن الاختلاف الجهوي له أثره على ثقافة المنظمة وعلى نمطها الإداري.[1]

فمن هذين المستويين اللذين يشكلان المحيط الثقافي الخارجي لأي منظمة ويتركان بذلك أثرهما على النسق الثقافي، نستنتج أن للمنظمة في نفس الوقت هوية واستقلالية نسبية عن محيطها تتفاوت حسب درجة قوة هذه المتغيرات الثقافية الخارجية من جهة وحسب درجة تشكل وقوة هذا النسق الثقافي في حد ذاته.

ثالثا. الثقافة المهنية:

إن الثقافة ليست نتاج خصائص وطنية أو جغرافية وإقليمية فقط، وإنما تتمثل في تلك الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من جراء المنصب أو الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة، فموقع الفرد في السلم الوظيفي ودرجة النفوذ والسلطة التي يمتلكها، يمكن أن تكون مصادر قوية لنشوء أنماط ثقافية خاصة تميز بين الأفراد من مستوى وظيفي إلى أخر داخل المنظمة، فهي أيضاً انعكاس لماض مهني مشترك، حيث يكتسبها الأفراد أيضاً داخل ذلك المجتمع المهني على أساس أنهم يواجهون متغيرات متباينة، ويتعرضون لأنواع مختلفة من الضغوطات مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي تحكم وترشد سلوكاتهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة، بهذا ما يؤدي إلى تكوين ثقافات فرعية في المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام المنظمة نفسه. وبهذا تكون هذه الثقافة المهنية كثقافة خاصة تكتسب داخل العمل، وهو ما أكده المفكر (Saulieu Sain)، في مؤلفه "**الهوية في العمل**" بقوله أن جزءًا كبيرًا من ثقافة وهوية الفرد

[1]- THEVENET MAURICE, **La culture en neuf questions**, in R.F.G. n°47- 49, 1984, p:11.

تتشكل خلال عمله. حيث تؤثر هذه الثقافة المهنية بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية للمنظمة، خاصة في حالة انتقال العمال من قسم إلى قسم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى.[1]

رابعا. المميزات الفردية للمدراء والقادة:

يمكن للثقافة التنظيمية أن تتأثر أيضاً بشخصية مدراء المنظمة المتعاقبين عليها، إذ يحاول كل مدير أو قائد إعطاء بعض المعايير و الرموز لباقي الأعضاء من أجل الرجوع إليها والاقتداء بها بهدف حل بعض المشاكل التي تعترض هذه المنظمة، ويكون هذا التأثير كبيرًا عند الحديث عن مؤسس المنظمة الذي يحمل العديد من القيم والعادات ويحاول تجسيدها، فهو يؤدي دوراً هاما في إرساء قيم وأعراف المنظمة من خلال تجسيد فكرة مشروع المؤسسة، فهذا المؤسس يقوم منذ البداية بنقل أفكاره وقيمه ومعتقداته وسلوكياته إلى المؤسسة التي قام بإنشائها وإلى الأفراد الذين التحقوا بها، فهو من يقوم من البداية باختيار الأفراد الذين يعملون معه والمتفقون معه عادة في وجهات النظر بخصوص ما هو مهم ومقبول أو مرفوض، والتي تنتقل بمرور الوقت إلى المرؤوسين في المستويات الأدنى حتى تشمل وتعم المنظمة ككل، ولذا فإن هناك اتفاقًا عامًا على أن الثقافة التنظيمية تتأثر بدرجة كبيرة بثقافة النخبة أو ثقافة الإدارة العليا في المنظمة[2].

غير أن هناك عددًا من المؤلفين يرى بأن المحيط الثقافي الداخلي الذي يتشكل من الثقافات التحتية يمكن أن يكون مصدرًا للتشتت والنزاع والخلاف وعدم الشعور بالانتماء كما أشار إلى ذلك (Gaston Jauffry)، في مقال يعبر فيه عن رأيه عن الكفاءة والهوية وأثر ذلك على الاندماج الداخلي في المنظمة .

ومما تقدم نستطيع القول أن ثقافة التنظيمية هي ثقافة تتميز بالاستقلال النسبي عن الثقافة الوطنية والمحلية وحتى المهنية وأنها منتجة في نفس الوقت لثقافات تحتية تتميز بالاستقلال النسبي عنها لكن في تفاعل دائم ومستمر معها. وعلى الرغم من ذلك فإن الثقافة التنظيمية تتميز بقوتها وهويتها بل في بعض الأحيان تأثيرها على الثقافات الأخرى الوطنية والمحلية يكون كبيرا جدا و هذا ما تبينه الدراسة المعمقة التي قام بها كل من الباحثين

(Sirota and Greenwood)، من جامعة "Harvard Business School"حول ثقافة الشركات متعددة الجنسيات في علاقتها بالثقافات المحلية والوطنية شملت هذه الدراسة عينة من العمال لهم انتماءات قومية مختلفة ويعملون في شركة "**I.B.M**" الأمريكية فوجد هذان الباحثان أن سلوكيات هؤلاء العمال وردود أفعالهم مرتبطة بانتماءاتهم المهنية والوظيفية لشركة "**I.B.M**" أكثر من ارتباطهم بثقافتهم الوطنية أو القومية، هذا ما بين أن ثقافة المنظمة إذا كانت قوية تستطيع أن تتجاوز كل الانتماءات الثقافية الأخرى.

[1]- **راجع في ذلك:**
- شيكاوي سهام، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص: 20 - 21.
- يوسف جغلولي، **مرجع سبق ذكره**، ص:155 - 156.

[2]- THEVENET MAURICE, op.cit, pp: 71 -72.

المبحث الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

بعدما عالجنا في المبحث السابق مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية وأهم العوامل التي تساهم في بناء وتشكيل الثقافة التنظيمية، لذا نحاول في هذا المبحث التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية وذلك من خلال استعراض أهم مكوناتها، فقد احتلت الرمزية الثقافية أهمية كبيرة في دراسة ثقافة المنظمات منذ العقد الثامن من القرن العشرين، وقد تباين تركيز الباحثين على مكونات الثقافة التنظيمية حيث حدد (E.H.Schein)، ثلاث مكونات للثقافة التنظيمية وهي:[1]

- المكتسبات.
- الافتراضات.
- القيم.

بينما يرى (OTT)، بأن الثقافة التنظيمية تتكون من خمسة عناصر وهي:[2]

- أنواع السلوك.
- القيم والمعتقدات.
- الافتراضات.
- الثقافة الفرعية والمناخ التنظيمي.
- اللغة المستخدمة في المنظمة.

أما (Terrence And Kennedy)، فقد حددا مكونات الثقافة التنظيمية في خمسة عناصر وهي[3]:

- القيم.
- بيئة العمل.
- رموز المنظمة.
- السلوك اليومي للمنظمة.
- عمل الثقافة.

وحدد كل من (Allaire And Firesirotu)، ثلاث مكونات للثقافة التنظيمية وهي:[4]

- البنية.
- النظام الثقافي.

---

[1]- صالح بن سعد المربع، **القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني**، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية، السعودية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2008، ص: 61.

[2]- نايف بن سليمان الفالح، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية : دراسة تطبيقية على هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2001، ص: 23.

[3]- **نفس المرجع السابق**، ص: 23.

[4]- صالح بن سعد المربع، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 60.

– الأفراد.

أما محمود علي الزقالي فقد قسم مكونات الثقافة التنظيمية إلى ثلاث مكونات وهي[1]:

– المكون المعنوي.

– المكون المادي.

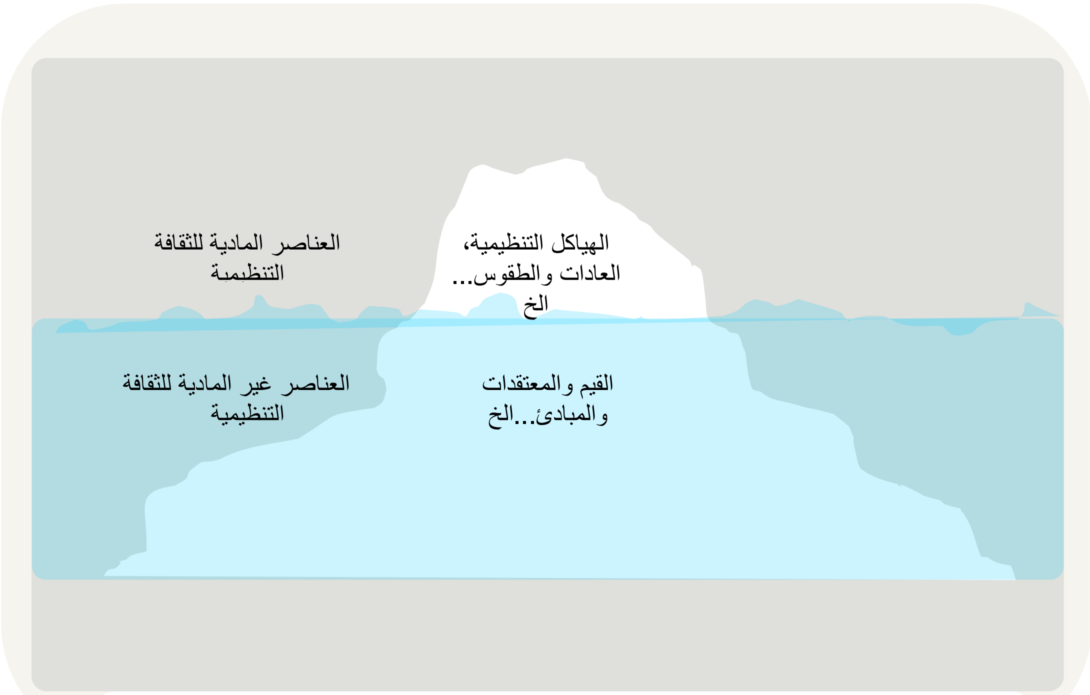
– المكون السلوكي.

ويتضح من هذه المكونات أنه يمكننا تقسيم الثقافة التنظيمية إلى مكونات غير مادية وأخرى مادية تتمثل في الظواهر المادية والسلوكية للثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية

نعني بالعناصر غير المادية تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بحواسنا، حيث أنها تمثل الجزء الأكبر من عناصر الثقافة على عكس العناصر المادية الأخرى للثقافة، إذ تظهر الثقافة التنظيمية وكأنها جبل جليدي (Iceberg)، لا يظهر منه إلا الجزء القليل بينما الجزء الأكبر منه لا يظهر للعيان، والشكل التالي يوضح لنا ذلك.

الشكل 1–2: المكونات اللامادية للثقافة التنظيمية



Source: Steven L-Mc shane, Mary Ann Von Glinow, Organizational Behavior, Mc Graw-Hill companies, USA, 2000 P:456.

[1]- محمود علي الزقالي، **دوافع واتجاهات الثقافة الإدارية لدى المدرين في المجتمع المصري: دراسة ميدانية**، مجلة البحوث التجارية، مصر: كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد (16)، 1994، ص: 398.

أولا. القيم:

كما هو شأن الثقافة التنظيمية فإن القيم موضوع يكتسب أهمية كبيرة يتفق عليها الجميع سواء نظروا إليها على أنها أحكام ومعايير لدى الأفراد والجماعات أو وسائل وأهداف واهتمامات أو مهام والتزامات. إذ أنها تعد بمثابة القاعدة التي تساعد في فهم الاتجاهات والدوافع وتفسير المواقف، وهي التي تؤثر في عملياتنا الإدراكية وعلى إحساسنا وعلاقاتنا وقراراتنا الشخصية والوظيفية[1].

وتمثل القيم الركيزة الرئيسية في أي ثقافة تنظيمية، فهي جوهر أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وهي تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يتوقف نجاح المنظمات على مدى إدراك العاملين لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها[2].

كما تعد القيم ركناً مهماً لدورها الفعال في ضبط وتوجيه السلوك نحو الإطار الإيجابي فهي معيار يميز بين السلوك المقبول (الصح)، وغير المقبول (الخطأ)، مما يتيح المجال لتعزيز السلوك الإيجابي ومقاومة السلوك السلبي.[3] فالقيم جمع قيمة، و(قيمة) اسم هيئة من قيم الشيء بكذا، بمعنى كان ثمنه المقابل له كذا، ثم استعمل بمعنى القدر والمنزلة، ومن هنا نشأ المعنى الفلسفي لهذه الكلمة، فهو (انتقال من دلالة معروفة في علم الحساب وعلم الاقتصاد السياسي إلى دلالة معنوية تعبر عما في الأشياء من خير أو جمال أو صواب).[4]

كما تعبر القيم عن مجموعة الأحكام والقناعات والاتفاقات المشتركة والمعايير والتصورات والاتجاهات المركزية التي يصدرها الأفراد بالتفصيل حول تفضيل وتقييم الموضوعات والأشياء المنبثقة عن واقع تنظيمي قار داخل منظمة ما، وتُمكن الأفراد من التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ وبين الخطأ والصواب وبين المرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن بين النجاح وبين الفشل، بين الفاعلية واللافعالية وتكون بمثابة الموجه للحكم والتقييم عن الأشياء والأعمال والممارسات والتأثير فيها.

كما أنها اعتقاد ثابت نسبياً يتجسد بأنماط محددة من السلوك، أو أهداف غائية تكون مفضلة شخصياً أو اجتماعياً على نقيضاتها من السلوك أو الأهداف الأخرى،[5] كما ينظر إليها أنها تمثل ذلك المحك أو

---

[1]- عبد الرحمان فالح العبادلة، **الأنماط القيادية لدى الفئات القيادية في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب وعلاقتها بالثقافة التنظيمية،** مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، 2003، ص:33 - 34.

[2]- ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، **مرجع سبق ذكره،** ص: 283.

[3]- نائل عبد الحافظ العواملة، **منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري: دراسة مقارنة،** مجلة جامعة الملك سعود، السعودية : كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، المجلد (5)، العدد (2)، 1993، ص: 02.

[4]- محمد أكرم العدلوني، **العمل المؤسسي،** دار إبن حزم، الطبعة الأولى، بيروت - لبنان، 2002، ص:37.

[5]- **راجع في ذلك:**

- صلاح الدين الهيتي، **تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة. الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية،** المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الاردن :الجامعة الاردنية، المجلد (1)، العدد (1)، 2005، ص: 24.

- هدار لحسن، **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،** مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006، ص:54.

- إلياس سالم، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة،** مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006، ص:15.

- كمال بوقرة، **المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز - وحدة باتنة،** أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ،جامعة الحاج لخصر - باتنة، 2008، ص:61.

الدستور المرجعي المحدد لسلوك العاملين والمحدد للممنوعات والمحظورات ومجالات الحرية التي لا يجب اختراقها.[1] وبهذا فإن القيم تشمل كل الموضوعات والظروف والمبادئ التي أصبحت ذات معنى خلال تجربة الإنسان الطويلة، كالشجاعة والقوة والاحتمال، والإيثار والمهارة الفنية، والأمانة والحرية والعدالة، وهي لا تمثل صفات وحسب؛ بل هي أنماط السلوك التي تعبر عن هذه القيم كما تعتبر موجهات لهذا السلوك في المجتمع،[2] لذلك تسهم قيم الذين يتمتعون بالأدوار القوية في المنظمة في تشكيل شخصية المنظمة، وكذلك فإن كل الأشخاص اللذين يؤدون أدوار قوية في المنظمة يشتركون في نفس القيم الأساسية،[3] وتكون لها من القوة والتأثير على المنظمة بما لها من صفة الضرورة والالتزام والعمومية وأن أي خروج أو انحراف عنها يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المنظمة،[4] ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت وبناء العلاقات واحترام الآخرين[5].....الخ.

وبالتالي تمثل القيم ذلك الاعتقاد الراسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بطريقة أخرى متاحة وأن اتخاذ قرار معين يكون أفضل من اتخاذ قرار آخر لذلك فإن مؤلفي كتاب البحث عن التميز

أو التفوق (Peters and Waterman)، يؤكدان أن مصدر النجاح الدائم لأي منظمة يكمن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية ورئيسية لتشكل مصدرًا تعبويًا لكل المجهودات وعلى كافة المستويات،[6] كما أنه لا توجد قيم مماثلة لكل المنظمات، لأن لكل منظمة تاريخها وذاكرتها الخاصة .ومن ثمة يجب أخذ الحيطة بخصوص اختيار قيم تبدو من الوهلة الأولى صالحة لكل المنظمات، ولكنها في الأخير تكون بدون معنى لأنها أكثر عمومية كما أنها تظهر للأفراد على أنها غير ملائمة لخصوصيات منظماتهم ولنشاطها الأساسي، وهذه القيم في الحقيقة صنفان منها ما هو معبر عنه في الخطاب الرسمي لمسؤولي المنظمة وفي المواثيق والتقارير والإعلانات والحملات الاشهارية...الخ.

ومنها ما هو غير معبر عنه بل يتجلى بشكل أو بآخر في السياسات، الاستراتيجيات التكنولوجيات، الارتباط بالهياكل التنظيمية، الهندسة المعمارية للمنشآت، أنظمة الرقابة، التعامل مع الزبائن، العلاقة مع البيئة، العلاقات الرسمية والسلوكيات الفردية والجماعية وكل هذه الجوانب تعكس بشكل أو بآخر القيم المرجعية للمنظمة.

فحتى الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها نابعة من قيم تريد أن تجعل منها أنماطا لسلوك أعضائها وواجهة تستقطب بها زبائنها، فقيم الجودة في المنتج والخدمة والوفاء للعمال الأوفياء والمتفانين في خدمة

- أسعد أحمد محمد عكاشة، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص:13.

[1]- بلعجوز حسين، غزي محمد عربي، **ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة: دراسة في ضوء مؤشر الكفاية والفعالية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يومي 03 - 04 ماي 2005، ص: 06.

[2]- عبد الحميد أحمد رشوان، **علم اجتماع التنظيم**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية - مصر ، 2004، ص: 188 - 189.

[3]- فرنسيس ديف، ومايك وودكوك، **القيم التنظيمية**، ترجمة : عبد الرحمان أحمد بن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض - السعودية ،1995، ص:17.

[4]- محمد أكرم العدلوني، **مرجه سبق ذكره**، ص: 38.

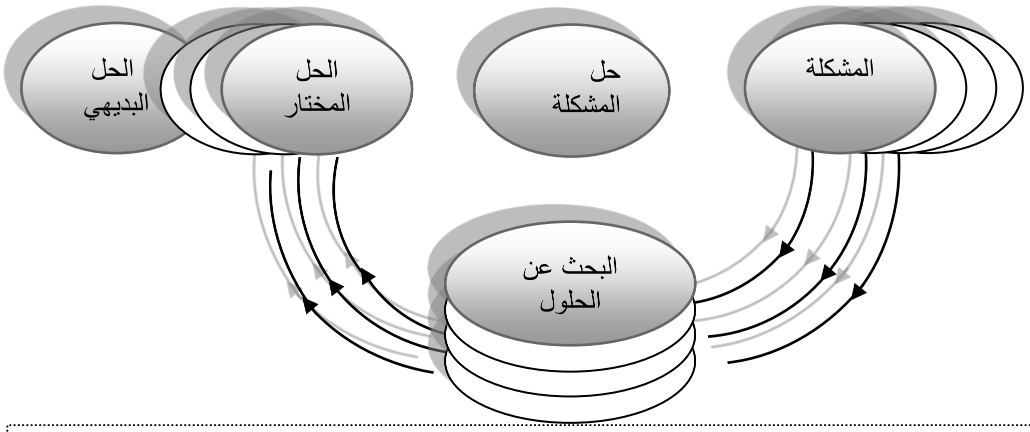
[5]- محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2002، ص: 312.

[6]- Thomas Peters., Robert Waterman., **le prix de l’excellence**, inter édition; Paris 1983, P:40.

المنظمة تشكل كلها أهدافا وغايات تعمل المنظمة يوميا على تكريسها ميدانيا من خلال أنظمتها الإدارية والتسويقية.

لذلك كان يقول (M.Thevent)، كيف لي أن أتصور قرارا أو سلوكا أو تحركا لا يتخذ سلما من القيم كمرجع له[1]؟ لذلك فإن قوة تأثير الثقافة على أصحابها ينبع من مدى اقتناعهم ببداهتها نفس الشيء بالنسبة للقيم لا يمكن أن تكون معيارًا للسلوك أو للاختيار إلا إذا كانت بديهية لديهم والقيم عندما تصل إلى درجة البداهة تصبح معيارًا منمطًا للسلوكيات و القرارات كما يبين ذلك جليا (E.H.Schein)، فيما أطلق عليه آلية النجاح (Mécanisme Du Success)، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل 1– 3: كيفية تحول الحلول الناجحة إلى قيم بديهية



Source: Pierre Morin, Eric Delavallée, Le manager à l'écoute du sociologue, ed Organisation. Paris 2000, P 56

فاختيار مجموعة من الحلول يؤدي في النهاية إلى إيجاد الحل الأمثل من وجهة نظرهم وحسب ظروفهم و عقلنتهم وبذلك يصبح هذا الحل الأمثل هو الإجابة الدائمة لكل الإشكالات التي تحمل نفس خصائص المشكلة الأولى ويصبح هذا الحل بمثابة قيم بديهية.

وعلى الرغم من تفاوت طبيعة النظام القيمي وقوته الإلزامية باختلاف خصائص الجماعات، إلا أن هناك اتفاق على ضرورة توافر عدة شروط في القيم لتشكل جوهر الثقافة التنظيمية، إذ يمكن إيجازها في مايلي:[2]

– أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات.

---

[1]- مليكة خنيش، **الثقافة التنظيمية والتسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة**، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع ثقافي، كلية العلوم الاجتماعية والديموغرافيا، جامعة البليدة، 2006، ص: 18.

[2]- خديجة عبادو، **القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات: دراسة ميدانية بولايات (ورقلة، وغرداية، والوادي، وبسكرة)** مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ـ ورقلة، 2013، ص:28.

– أن تكون متناسقة فكريا وسلوكيا مع قيم الأفراد العاملين بالمنظمة.
– أن تكون محددة العدد وواضحة الهدف، حتى يمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك.
– أن تكون عملية وثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى واقع.
– أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
– أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة.

كما تتعدد أنواع القيم التنظيمية ويخضع هذا التعدد إلى الاختلاف في اتجاهات وتخصصات المصنفين لها؛ وإجمالاً يمكن أن تقسم القيم التنظيمية إلى نوعين أساسين هما: قيم وظيفية (Functional Values)، تركز على سلامة إنجاز الأعمال الأساسية في المنظمة، كما توجه الأفراد داخل المنظمة نحو الأمور العادية التي ينبغي توجيه عنايتهم لها مثل: خدمة العملاء، الجودة، تحمل المخاطر، السرعة....الخ. ونوع أخر من القيم وهي قيم التميز(Elitist Values)، والتي تركز بشكل أكبر على تفوق المنظمة على منافسيها؛ لذا تسعى إلى التأكيد على ريادة المنظمة في السوق، وقصص نجاح المنظمة عن منافسيها، وكذا الرموز التي ساهمت في تحقيق هذا النجاح.

ثانيا. المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن أفكار مشتركة راسخة في أذهان العاملين حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل وغيرها من المهام التنظيمية، وفق علاقة جماعية تفاعلية. كما تشير إلى الأفكار التصورية التي يحْملها فرد معين اتجاه شيء ما وتعبر عن مدى فهمنا للحقيقة وقد تبنى على أساس المعرفة والآراء والعقيدة كما أنها قد تكون مصحوبة أو غير مصحوبة بشحنات عاطفية، لذا فإننا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل الحب والصداقة والاحترام والتقدير والولاء، و المشاركة في عملية صنع القرار، والمشاركة في العمل الجماعي وأثره في تحقيق أهداف المنظمة، والسعي من أجل إزالة تلك المعتقدات السلبية مثل الكراهية والأنانية وغيرها من الصفات الذميمة. حيث نجد أنه إذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ويكون لديه توجه مساند لوظيفته الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا انتقدها أحد الأفراد، ومن ثم فهو يقبل على أدائها بشغف ويحرص على القيام بأعبائها وربما أبدع فيها والعكس صحيح.

وتجدر الإشارة إلى أنه ينبغي أن يكون هناك تنسيق وانسجام بين القيم والمعتقدات التنظيمية من جهة، وبين المعتقدات الشخصية الخاصة بكل فرد من جهة أخرى هذا لأن وجود أي تعارض يؤدي على ابتعاد الأفراد بسيكولوجيا عن التنظيم، مما يتسبب في نشوء تصدع بين الأفراد والمنظمة، وعندما يفشل الأفراد في مشاركة المنظمة في المعتقدات وطرق العمل تكون النتيجة ظهور أعراض العزلة ثم الانسحاب المبكر من المنظمة.[1]

ثالثا . التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، إذ تمثل التوقعات ما يضنه الأفراد حقيقي، ومن ثم يؤثر على طريقة تلقيهم للأحداث والإحساس بها، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.[2]

رابعا . الأعراف التنظيمية:

يقصد بالأعرف عموما (USAGES)، فالعرف عبارة عن طائفة من الأفكار والآراء والمعتقدات التي تنشأ في جو الجماعة وتمثل مقدساتها ومحرماتها، وتنعكس فيما يزاوله الأفراد من أعمال وما يلجؤون إليه في كثير من مظاهر سلوكهم الجماعي، أما في المنظمة فالأعراف التنظيمية عبارة عن مجموعة من المعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، وقواعد مُنظِمة لسير الأفراد وإنجازاتهم ومهامهم داخل المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع، كما أن الخروج عنها يعرض صاحبها للعقاب، وتلعب هذه الأعراف دورا مهما في الرقابة الداخلية وتحقيق الشفافية في الأنشطة الجارية، ومن الطبيعي أن تسود بعض الأعراف الاجتماعية والتنظيمية بين موظفي المنظمة لتمثل معايير يحتكم لها العاملون في سلوكهم و جزءًا من ثقافة تصبغ تصرفاتهم، وتصبح أشبه بالأنظمة الحاكمة غير المكتوبة داخل المنظمة لكنها تحترم من قبل جميع العاملين.[3]

[1]- **راجع في ذلك:**

- رابح العايب، **القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2009، ص: 87.
- عفاف حسن هادي الساعاتي، ياسر عادل محمود الخفاجي، **الثقافة المنظمية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد ـ جامعة بغداد، المجلد (20)، العدد (76)، 2014، ص: 239.
- فيليب اتكنسون، **إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي**، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة ـ مصر، 1996، ص:112.
- آل سعود منصور بن ماجد بن سعود، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة مكة المكرمة ومنطقة الرياض**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص: 18.

[2]- يوسف جغلولي، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 120.

[3]- **راجع في ذلك:**

- رمضان محمد القذافي، **العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ـ مصر، 1997، ص: 282.
- وافية صحراوي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية : دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر (2)، 2013، ص: 41.

خامسا. الاتجاهات:

تعرف الاتجاهات على أنها: ذلك النظام أو النسق المعرفي غير المحايد؛ الذي يتأثر بالجوانب الانفعالية والأحكام الشخصية، ويؤدي بالإنسان إلى تكوين وبناء ارتباطات وأحكام موجبة أو سالبة بموضوع معين، فهي تعبر عن الميل والنزوع عند الفرد للاستجابة والتفاعل بطريقة معينة تجاه المنبهات الخارجية من أشياء وأحداث يتفاعل معها، والاتجاهات إما أن تكون مؤيدة للدوافع أو معارضة لها، فهي تمثل حالات مفترضة من الاستعداد للاستجابة بطريقة تقييمية تؤيد أو تعارض موقفاً معيناً، وتؤدي دورا كبيرا في تحديد سلوكيات الإنسان ومشاعره إزاء الأشياء التي يمارسها.[1]

كما تعرف الاتجاهات على أنها أساليب معينة للتفكير والمشاعر والأفعال؛ فهي أنظمة مستقرة لتقييمات إيجابية أو سلبية ومشاعر عاطفية ونزوعات سلوكية.[2]

ودراسة الاتجاهات داخل المنظمة يعتبر من الأمور الجوهرية في دراسة وتطوير الثقافة التنظيمية للأفراد العاملين فيها، ذلك أن التعرف على الاتجاهات يسمح بتعزيز الاتجاهات الإيجابية والمنسجمة مع تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، ومحاولة إضعاف الاتجاهات السلبية التي تعيق تحقيق هذه الأهداف، أو على الأقل تعديلها أو تغييرها بما يجعلها تتفق مع مصالح المنظمة.[3]

سادسا. الإيديولوجيا:

الأيديولوجيا هي ذلك النسق من الأفعال والتصرفات والأحكام المنظمة التي تستعمل لوصف وشرح وترجمة وتبرير الوضعية لجماعة أو مجموعة معينة والمستوحاة بصورة كبيرة من القيم. كما أنها نظام من المعتقدات بشأن البيئة الاجتماعية المحيطة، وتتضمن دلالات عن مدى صحة بعض التصرفات الاجتماعية، وأنماط التصرف التي يجب القيام بها في ضوء تلك الدلالات. وتكون الأيديولوجيا حاضرة متى ما كان هناك أفراد فاعلون وفعل وتصرف جماعي بمعنى نزاع وصراع محتمل حول الغايات وحول وسائل ذلك الفعل.[4]

وهناك أيضا ما يعرف بالخطاب الأيديولوجي الذي هو عبارة عن نص قصير والذي له محتوى (يتكلم عن أشياء أساسية)، وله مؤلف الذي هو المدير، ويعمل وفقا لقواعد بسيطة: التأكيد **(L'affirmation)**،

[1]- **راجع في ذلك:**
- عبد المعطي محمد عساف، **السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ـ الأردن، 1994، ص: 129 ـ 130.
- سليم إبراهيم الحسينة، **السلوك الإداري و العلوم السلوكية**، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان ـ الأردن، 1999، ص:85.
- ناصر محمد العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيم :منظور كلي مقارن**، معهد الإدارة العامة، الرياض ـ السعودية 1993، ص: 133.
- عهود أحمد عمرو، **أثر ثقافة المنظمة في اختيار الاستراتيجيات التسويقية ودور تكنولوجيا المعلومات: دراسة تطبيقية في قطاع الإنشاءات في الأردن**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص: 9.

[2]- شهناز فاضل أحمد، **تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي : دراسة استطلاعية**، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية العراق: كلية الإدارة والاقتصاد ـ جامعة المستنصرية، المجلد (7)، العدد (20)، 2009، ص: 132.

[3]- عبد المعطي محمد عساف، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 129 ـ 130، بتصرف.

[4]- **راجع في ذلك:**
-Reitter roland, Ramanantsoa Bernard, **Pouvoir et politique, Au-delà de la culture d'entreprise**, Mc Graw-Hill, Paris, 1985, p: 11.
- محمد العربي غزي، **مرجع سبق ذكره**، ص:57.
- وافية صحراوي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 32.

المنع **(L'exclusion)** التعميم أو التمثيل المبسط **(Schématisation)**، والحجب أو الستر (L'occultation)، إن الخطاب الإيديولوجي يقدم لنا طريقة لرؤية العالم أو ببساطة، رؤية لحياة المنظمة.[1]

المطلب الثاني: المكونات المادية لثقافة التنظيمية

لا يمكن التعرف على العناصر غير المادية (المعنوية)، للثقافة التنظيمية، إلا من خلال تلك العناصر المادية للثقافة التنظيمية، والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا، من رموز عادات، سلوكيات وغيرها من الأشياء الأخرى، وتتمثل هذه المكونات عادة في كل من الظواهر المادية للثقافة، والظواهر السلوكية.

وفيما يلي سنحاول التطرق إلى مختلف هذه الظواهر والمؤشرات:

أولا. الظواهر المادية للثقافة التنظيمية:

1 - المؤشرات المادية: تعتبر الظواهر والمؤشرات المادية (LES MANIFESTATIONS)، بمثابة ما يطفو فوق السطح من الحمم البركانية الدالة على ما يحتويه باطن الأرض من المكونات والمركبات،[2] تماما كما يعتقد الباحثون في مجال السلوك وإدارة المنظمات بأن الظواهر والمؤشرات المادية داخل المنظمة تعكس القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية المعمول بها.[3] كما أنها عبارة عن مجموعة من الإشارات المادية الملموسة والتي تُعنى في الأساس بتهيئة البناء الفيزيائي وترتيب واستغلال الفضاء المكاني وكيفية وطبيعة التعامل مع الطاقة وبنية المادة وكذا نوع العلاقة وطبيعة الحوار مع البيئة، فهذه الإشارات تحيط بالأفراد ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية.[4] كما أنها تعطي دلالات كبيرة للثقافة السائدة وتعكس سلوكات وتصرفات الأفراد، كما تحمل في طياتها معان ترتبط بقيم المنظمة أما معانيها الرمزية فهي بمثابة إشارات تمييز ثقافية.

وتتضمن هذه الإشارات كيفية اختيار الموقع الجغرافي وطبيعة الهندسة المعمارية المميزة والمتميزة للمباني والمنشأة والوحدات والمخازن وكيفية توزيعها وتموقعها داخل الفضاء المكاني للمنظمة وكذا أساليب التهيئة (Les Modes D'amenagement)، من نوع الطلاء وطبيعة بنية المادة المستخدمة في البناء وكذا وجود للحدائق والنافورات والمساحات الخضراء وكيفية تموقع الطرق والمرافق والملاعب والساحات والمستودعات واللافتات وحظائر توقف السيارات كلها تعتبر إشارات مادية تعكس قيمًا ثقافية معينة.

فارتفاع الأبراج وعدد الطوابق والمساحات التي تشغلها دور العبادة، وجودة الهندسة المعمارية للمباني تحمل معاني متعلقة بقيم الأفراد داخل المنظمة، وتعكس وتبين صورة خارجية للثقافة السائدة داخل المنظمة، فحتى داخل شركة **تويوتا** هناك تصميم لمساجد خاصة بوكلاء البيع الشخصي الوافدين من البلدان المسلمة أثناء الدورات التكوينية والتدريبية .

1- محمد العربي غزي، **مرجع سبق ذكره** ، ص:57 - 58.
2- شيكاوي سهام، **مرجع سبق ذكره**، ص: 26.
3- أبو بكر مصطفى محمود وحسين السيد طه، **المدير وتنمية العاملين**، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة - مصر،2005، ص:80، بتصرف.
4- حسين حريم، **إدارة المنظمات**، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص:75، بتصرف.

كما تتضمن المؤشرات المادية كذلك تهيئة وترتيب الفضاء الداخلي من تزويد المنظمة بالإضاءة والتهوية والتدفئة والتكييف وكيفية استخدام هذه الطاقة والاقتصاد فيها وعدم هدرها واستنزافها، ودرجة الاعتماد على الطاقات البديلة والمتجددة وكذلك طرق التخلص من النفايات والمخلفات ودرجة استغلالها وتدويرها، فالمنظمة ينبغي أن تحمل قيمًا ثقافية تُعنى ببناء علاقات صداقة مع البيئة .

وتتضمن كذلك الظواهر والمؤشرات المادية، طبيعة الهندسة والديكور الداخلي من توزيع للقاعات والأقسام وأماكن الاجتماعات واستقبال الضيوف والعملاء،[1] وأماكن حفظ وتخزين الوثائق وكذا أساليب وطرق التزيين من توزيع المكاتب والخزائن ونوع وطبيعة مادة صنع الأثاث والمعدات والأدوات، فسمك السجاد (Moquette)، والأبواب ونوع جلد الأرائك مثلا ولون زجاج النوافذ ونوع خشب المكاتب ودرجة الإيحاء في الألواح والساعات الجدارية في مكاتب الرؤساء و قاعات استقبال الأجانب والزبائن والضيوف، وغيرها من إشارات التمييز كلها تحمل معان ثقافية مدركة.[2]

وكذلك هناك العديد من المؤشرات المادية الأخرى، فنوع ولون سيارات العمل السياحية والتجارية للمنظمة وحتى سعة الأسطوانة (La Cylindree)، للشاحنات وعربات نقل البضائع،[3] وكذا هندسة أنظمة الإنذار والمراقبة وكذلك تصميم منافذ ومخارج الطوارئ والاستعجالات وطرق وتدابير الصحة والسلامة، وحتى طبيعة وتنوع الوجبات التي تقدم للأفراد داخل مطاعم المنظمة وما تحمله من قيمة غذائية وصحية مدروسة، تعكس في الحقيقة قيمة وأهمية الأفراد لدى المنظمة، فكل هذه الإشارات والمؤشرات تعتبر بمثابة مرتبة رمزية تحمل معان كبيرة تعكس قيمًا جوهرية للثقافة السائدة داخل المنظمة والممتدة أفقيا خارج حدود المنظمة .

ويكون لهذه الظواهر والمؤشرات المادية تأثيرا واضحا على سلوكيات واتجاهات الأفراد في المنظمة، ومن أمثلة المجالات التي يمكن أن تتأثر بهذه الهياكل المادية:

الشعور بالأمان الوظيفي، الاتجاه إلى تكوين صداقات في العمل، الاستعداد للمرونة والقدرة على التكيف، الاستعداد للمناقشة والحوار بشفافية، الحرص على التمسك بالإجراءات والسلوكيات.[4]

ففي عام 1998، نقلت شركة "**ألكو**" طاقم العمل من المكتب الرئيسي الموجود في البرج المكون من31 طابقا والذي بني عام 1950، إلى مبنى مكون من 6 طوابق فقط صمم خصيصا كي يستطيع العاملون الاتصال ببعضهم البعض .

ففي المبنى الجديد صُممت المكاتب لكي تكون مفتوحة، وتم بناء جدران زجاجية فاصلة ما بين حجرات العمل وقاعات الاجتماعات مما يمكن الموظفين من رؤية زملائهم في العمل، واتخذت المطاعم الشكل الجماعي والعائلي ما يمكن العاملين من تجاذب أطراف الحديث أثناء تناول الوجبات الجماعية .

[1]-SCHEIN Edgar H, op.cit., p: 25.

[2]- محمد العربي غزي، **مرجع سبق ذكره**، ص:57، بتصرف.

[3]- **نفس المرجع السابق**، ص:57، بتصرف.

[4]- مصطفى محمود أبو بكر، **دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2000، ص:142.

لذلك كان يرى رئيس شركة "**ألكو**" السيد "**باول أونيل**"، أن التصميم الجديد لبيئة العمل بهذا الشكل يعتبر جزءًا مكملا للهدف الذي تسعى إليه الشركة، وهو زيادة التعاون والاتصال والاعتماد المتبادل بين الموظفين . وساعد تصميم المبنى أيضا على تضييق الفجوة بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك لتسهيل المقابلات والاجتماعات بين جميع أعضاء الشركة، ومن أجل ذلك كله أصبح الاستثمار في الهندسة المادية لأي منظمة يعتبر بمثابة استثمار في رأس المال الاجتماعي للمنظمة.[1]

2 - الرموز (Symbols): تمثل الرموز إشارات أو علامات (Des Signes)، مشبعة بمعلومات ثقافية، وعادة ما تكون في شكل كلمات أو صور أو أشكال أو ألوان أو أفعال وتصرفات تحمل معان لها دلالات خاصة؛[2] إذ تتمثل في كل من اللغة (ذلك الجزء المندمج داخل عالمنا المركب)، وكل التصرفات الحركية والتعبيرات اللفظية والإيماءات المستخدمة والإشارات غير اللفظية وكذا نوع ولون اللباس، وتظهر كذلك في شكل أشياء وأفعال وأحداث نوعية أو ذات علاقة معينة تستخدم للتعبير عن معان معينة ترمي إليها والتي تتجاوز بكثير الرمز في حد ذاته[3]، والتي يصعب إدراكها بحواسنا كما تسمح بتمييز أعضاء المنظمة عن الخارجين عنها وهو ما يجعل الثقافة التنظيمية ظاهرة خاصة داخل المنظمة.[4]

كما تستخدم هذه الرموز في الأساس لتدعيم وتعزيز القيم ووسيلة لنقل وبث وإيصال معان ومواضيع مهمة للأفراد مثل شعار المنظمة، علامتها، اسمها التجاري، لغة الحوار والخطاب والنقاش والتفاوض ونمط اللباس وغيرها من المعاني الأخرى.[5]

فهذه الرموز والعلامات تقوم بترتيب الأشخاص حسب انتماءاتهم واستحقاقاتهم وتشكل عاملا أساسيا في توجيه وتحديد سلوكاتهم أو تعتبر بمثابة قيمة لما توفره للأفراد من تمايز (Distinction)، كما يرى (Pierre Bordieu)، لأنها تتضمن شحنة ثقافية (Une Charge Culturelle)، وتمثل الرموز قيمًا مرجعية للمنظمة في تكيفها وتلاؤمها مع البيئة.[6]

فلون البذلة الرسمية أو حمل شارة المنظمة أو لبس الياقة المميزة لكل مستوى تنظيمي وكذا الياقة الاستثنائية الخاصة باستقبال الضيوف أو الزبائن أو أصحاب المصالح أو لإقامة وإحياء الطقوس والشعائر

---

[1]- DON COHEN, PRUSAKA LAURENCE, **IN good company: How social capital makes organization work**, Harvard Business Review, Harvard Business school publishing, press, 2001, p: 214.

[2]- **راجع في ذلك:**
- مهديد فاطمة الزهراء، **الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010، ص:23.
- السيد على الشتا، **البناء الثقافي للمجتمع**، الجزء الخامس، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ـ مصر، 1995، ص:43.
- وافية صحراوي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 32.
- هدار لحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص:55.

[3]- حسين حريم، **مرجع سبق ذكره**، ص:267، بتصرف.

[4]- جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض ـ السعودية، 2004، ص:639، بتصرف.

[5]- حسين حريم، **مرجع سبق ذكره**، ص:268، بتصرف.

[6]- بن عيسى محمد المهدي، **مرجع سبق ذكره**، ص:170، بتصرف.

التنظيمية أو الخاصة بتلبية الطلبات أو اللقاءات مع الجمهور أو التفاوض مع أصحاب الصفقات وكذا حضور وتمثيل المنظمة في المؤتمرات والملتقيات مع الساسة و الإعلاميين تعتبر كلها بمثابة **رموز ثيابية** (Code Vestimentaire).[1]

وكذلك طبيعة الكلمات والألفاظ وصياغة الجمل للحديث أو لتقديم النصائح والإرشادات والاستفسارات أو لإلقاء الخطابات الرسمية سواء كانت داخلية أو خارجية، وكذا طبيعة الكلمات الخاصة بتحرير الكتابات الإدارية والتقارير والنشرات الدورية وكذا طبيعة كتابة الرسائل والشكاوى الصاعدة والنازلة بين مختلف المستويات التنظيمية وكذلك عبارات الاحترام والتقدير، **سيدي، أنتم عفوا، سيادتكم، من فضلكَ، من فضلكِ**...كلها تشكل لغة وإشارات حية (Jargon)، خاصة بالمنظمة في عمليات الاتصال اليومي إذ تعتبر بمثابة **رموز كتابية وكلامية** كما أنها تُضفي جوًا من التلاحم الإنساني (D'harmonie Humaine Climat)، وكذا طبيعة وطريقة تقديم الأوسمة والقلائد والنياشين والجوائز والمكافأة المادية والمعنوية تشكل كلها مجتمعة الرموز التي تثمن نجاح الأفراد في تحقيق الأهداف التي رسمتها لهم المنظمة.[2]

فالرموز في الحقيقة تؤكد على تكافؤ الفرص بين مختلف المساهمين وعدالة المرتبات والمشاركة في الأرباح بحصص متساوية (The Pooled)، والمكافأة الإضافية "Bonus".[3]

فشركة (Addition Wesly)، تمنح لكل شخص نجمة من البرونز مكافأة له عن إنجازاته الأسبوعية المتميزة، ثم تنتقل في الأسبوع الموالي إلى شخص أخر تقديرا له على إنجازاته المتفوقة فهذا الرمز الثقافي يعتبر موجه لسلوك الإيجابي من جهة ومدعم للقيم التي تريد المنظمة إنتاجها وتسويقها داخليا من جهة أخرى.[4]

كما نجد مثلا لدى شركة (Danone)، شعار الشركة **(Logos)،** والذي يتمثل في دائرة بداخلها طفل يرفع رأسه باتجاه نجمة، فهو بسيط في كل دول العالم ولكن يحمل في طياته قيمًا معينة مثل الأمل، التطلع، والنمو والتطور.[5]

ثانيا - الظواهر السلوكية:

وهي تتمثل في المؤشرات التي يعكسها سلوك الإفراد في المنظمة، والمستمدة أساسا من القيم والمعتقدات التنظيمية المشتركة، والتي تصبح مع مرور الزمن كعادات يُقتدى بها وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، ومن هذه الظواهر نذكر:

[1]- بن عودة مصطفى، **ثقافة المنظمة وتأثيرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة،2011، ص:28.
[2]- **راجع في ذلك:**
- نيكي هانس، **إدارة الفريق: استراتيجية الفريق**، ترجمة: سرور على إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض - السعودية، 2005، ص: 199.
- أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2000، ص: 417.
- مصطفى محمود أبو بكر، **مرجع سبق ذكره**، ص:267.
[3]-نعمة عباس الخفاجي، **ثقافة المنظمة**، دار اليازوري، عمان - الأردن، 2009، ص:92.
[4]- بن عيسى محمد المهدي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 170.
[5]- هدار لحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص:56.

1 - الطقوس والشعائر (Rituals And Rites):

تعرف الطقوس في الأساس على أنها ممارسات تقديسية ذات طابع رمزي بحت، بينما تشير في المنظمة إلى تلك الأحداث والتظاهرات والأنشطة المبرمجة والمتكررة بطريقة نمطية والتي يقوم بها أفراد المنظمة وفق قواعد وقوانين رسمية وغير رسمية. والمرتبطة بنقل رسائل وأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها،[1] كما تعبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس قيمًا رئيسية في المنظمة،[2] والتي تحاول المنظمة تعزيزها بصورة دائمة عن طريق العادات التنظيمية، ومثال ذلك ما يحدث داخل المنظمات اليابانية حيث أن العمال في كل المستويات التنظيمية يبدؤون يومهم دائما بتمارين الجمناستيك (Gymnastique)، ويرددون كذلك بعض الأناشيد الصباحية التي تزيدهم حيوية ونشاطا،[3] كما نجد أن فترات الاستراحة اليومية لتناول القهوة والشاي والمرطبات توفر للمنظمة فرصًا لتقوية وتعزيز الروابط بين العاملين وإدماجهم وتطوير الشعور بالانتماء لذواتهم.[4]

وهناك عدة أنواع من الطقوس في المنظمة أهمها: **طقوس الالتحاق بالمنظمة**؛ مثل: الجولة التقليدية للمبنى، أو عقد دورات تدريبية لتعريف العاملين الجدد بقيم وأعراف المنظمة، و**طقوس تأكيد الوحدة**؛ مثل: الاحتفالات الرسمية بالأعياد والمناسبات، و**طقوس التدعيم**؛ مثل تقديم جائزة سنوية للعامل المثالي بهدف تحفيزه على الالتزام بقيم وأعراف المنظمة.[5]

كما تعتبر بعض الأعمال الأخرى من أفضل العادات في المنظمة، وكركيزة مهمة في تثبيت الثقافة التنظيمية منها مثلا الوجبات الجماعية (Les Repas)، التي يتم تناولها داخل المنظمة من طرف المسؤولين مع مرؤوسيهم وكذا الخرجات الجماعية وممارسة النشاطات الرياضية بصفة جماعية سواء كانت هذه الرياضات فردية أو جماعية إذ تعمل على توطيد وبناء العلاقات وكسر الحواجز الرسمية والرتبوية ما بين الأفراد، هذه الطقوس والعادات التنظيمية تخص حجمًا كبيرًا من الأعمال اليومية التي ترمز لكل ما يتم وما لا يتم داخل الجماعة تجاه الأجانب وهو ما يجعل أغلب النشاطات اليومية شعائرية، كطريقة الكلام والكتابة، التحية والسلام، كيفية مقاطعة محادثة، كيفية الرد على البرقيات والمكالمات الهاتفية، كيفية مناداة الأفراد، طريقة الأكل والشرب، كيفية الوقوف والجلوس وعقد الجلسات وكذا طريقة تحضير وتسيير الاجتماعات وممارسة الشعائر الدينية داخل المنظمة.

وبهذا نجد أن الوظيفة الحقيقية للطقوس والشعائر، هي وظيفة رمزية باعتبارها أداة تنظيمية للوحدة الجماعية، فهي إذن قواعد ضابطة للمناسبات لا تهدف إلى تحقيق منفعة، وإنما هي أدوات تنظيمية من طبيعة الحياة الاجتماعية، تعمل على تثبيت قواعد السلوك الجمعية، لأنها تتكرر بصفة انتظامية،[6] كما تعمل على

---

[1]- محمد عبد اشتيوي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي بمحافظة غزة**، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، فلسطين: كلية التربية - جامعة القدس المفتوحة، العدد (19)، 2012، ص: 53.

[2]- عمر محمود عبد الله، **تقييم ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2003، ص: 64.

[3] - JOHN SCHERMERHORN, JAMES HUNT, **COMPORTEMENT HUMANE ET ORGANISATION**, VILLAGE MEDIAL, CANADA, 2002, P: 340.

[4]- حسين حريم، **إدارة المنظمات**، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص:267.

[5]- شيكاوي سهام، **مرجع سبق ذكره**، ص: 29.

[6]- كمال بوقرة، **مرجع سبق ذكره**، ص:65.

تدعيم القيم التنظيمية، وإعادة إنتاجها من جديد لأنها عبارة عن نشاطات، وتظاهرات تتميز بالتكرار في كل مناسبة.[1]

2 - الاحتفالات (Ceremonies):

بالإضافة إلى تلك الأنشطة التي تحدث يوميا داخل المنظمة هناك بعض الأحداث والممارسات الاستثنائية والتي تصبح كطقوس وعادات تنظيمية مع مرور الزمن والتي تتمثل خاصة في تلك المراسيم والاحتفالات والأعياد والمناسبات التي تحييها المنظمة دوريا وتعكس فكرها الجماعي لاستذكار مناسبات الإنجاز المتميز،[2] كإجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف أو لتكريم المتقاعدين أو لترقية المسؤولين المتفانين، أو تلك المراسيم التي تقام عند التحاق موظف جديد أو عند تطوير أو تحسين منتج جديد أو عند تكريم العمال المتفوقين وأصحاب الأعمال الإبداعية أو عند إقامة الاجتماع السنوي للمساهمين أو تلك الاحتفاليات بتحقيق فوائض في الأرباح ومعدلات النمو والأداء المتزايد، وغيرها من الأنشطة الأخرى.[3] وبهذا يتضح لنا أهمية هذه الطقوس والشعائر و الاحتفالات في تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:[4]

1- تنمية وتعزيز الانتماء للمنظمة.
2- تمجيد الأحداث التليدة وإحياء التراث العتيد للمنظمة .
3- التأكيد على ترسيخ وتمجيد وتبجيل القيم وإعادة بعثها وإنتاجها من جديد .
4- تعمل الطقوس على جمع مختلف الوظائف والمستويات التنظيمية في نفس الزمان والمكان .

المطلب الثالث: الموروث الثقافي للمنظمة (L'heritage Culture)**:**

نقصد بالموروث الثقافي للمنظمة تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجعًا وعنصرًا محفزًا للأفراد ومنها ما هو سلبي والذي تحاول المنظمة التغاضي عنه لأنه مثبط لعمل الأفراد والمنظمة ككل. ويتكون الموروث الثقافي للمنظمة عادة من:

أولا - المؤسسون الأوائل (Les Fondateurs)**:**

تاريخيا ومنطقيا فإن أي منظمة لا تنشأ هكذا فجأة أو عرضًا، فعلى العموم فإن هناك شخصًا ما لديه فكرة أولية عن منتج ما، أو عن نشاط ما، أو عن فرصة سانحة لم تستغل بعد أو عن كيفية حلٍ لمشكلة عويصة، هذا الشخص هو ما يعرف بالمؤسس.[5]

---

[1]- يوسف جغلولي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 120.
[2]- عمر محمود عبد الله، **مرجع سبق ذكره**، ص: 65، بتصرف.
[3]- هدار لحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص:55، بتصرف.
[4]- أحمد علماوي، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية العمومية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص:59، بتصرف.
[5]- محمد العربي غزي، **مرجع سبق ذكره**، ص:70.

هذا المؤسس له مجموعة من الأفكار والرؤى والأهداف، فالواقع العملي بين لنا أن الكثير من المنظمات ارتبطت قيمها وهويتها بشخصية مؤسسيها مثلا Ford، Renault،...إذ يقوم هؤلاء المؤسسون بتكريس وإرساء أفكارهم واعتقاداتهم ويطبعون المنظمة ببصمتهم الخاصة والتي قد تستمر طيلة حياة المنظمة.[1]

كما تكمن أهمية هذا العنصر في كون أن ثقافة التنظيمية هي نتاج للقيم الثقافية للمؤسسين والتي يعملون على تكريسها في مؤسستهم؛ وهذا ما يجعلنا نقول بأن ثقافة بيئة الأعمال الداخلية للمنظمة تتأثر بسلوكيات واعتقادات وأعمال المؤسسين.[2] بحيث تبقى معتقداتهم وسلوكاتهم وطرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا أو رحلوا عن المنظمة.[3]

إنه و حسب (E.Schein)،[4] فإن هناك أربع خطوات تميز إنشاء أي منظمة:

1 – في البداية هناك شخص واحد هو المؤسس يملك فكرة عن منظمة جديدة.

2 – يقوم ذلك الشخص بجمع مجموعة صغيرة من الأفراد حوله يتقاسمون معه نفس الرؤية، تلك الفكرة تبدو لهم أنها تستحق أن يخاطر في سبيلها.

3 – تقوم المجموعة بأعمال مشتركة من أجل بعث النشاط وقواعده التنظيمية.

4 – ينظم العمل لاحقا أفراد آخرين و...يبدأ التاريخ.

إن مسألة المؤسسين تم تناولها من قبل **(E.Berne Et J.P.Quazza)**، اللذين يعتبران من أحد المؤسسين لمفهوم التحليل التصالحي (L'analyse Transactionnelle)، واللذين يريان بأن كل جماعة، كل منظمة، توجد مسبقا أو سابقة لنشأتها الرسمية تماما كما هو في فكر مؤسسيها. وحسب هذا المفهوم فإن المؤسس يرسل منذ البدايات الأولى للمنظمة عدد من الرسائل القوية والجبرية التي تُهيكل وتؤطر مستقبل المنظمة واستمراريتها، كما أن هاته الرسائل يمكن تشكيلها في أربعة نماذج كبرى:[5]

– **المعتقدات**: يشرح هذا النوع من الرسائل ويبين سبب وجود المنظمة، كما يساعد أفراد المنظمة على التميز والتموقع في موقع خاص يميز أفراد المنظمة عن بقية العالم الخارجي، وكأمثلة عن ذلك، الرسائل التي يقدمها المؤسسون اليابانيون لتغذية القانون الأساسي الياباني عند منظمة (Matsushita)، وكذا احترام الأشخاص واحتراف هواية البيع والإيمان الروحاني بخدمة الزبون بالنسبة **(I.B.M).**

– **السلوكيات**: هذا النوع من الرسائل يصف للأعضاء المنظمة مجموعة من السلوكيات لأجل تنميتها وتطويرها.

[1] -مليكة خنيش، **مرجع سبق ذكره**، ص:19.

[2] ـ قاسمي كمال، **المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية : دراسة حالة بمؤسستي توضيب الورق وفنون الطباعة - EMBAG - ومؤسسة شيك الجزائر - SHIK ALGERIE**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003، ص:21.

[3] ـ تيطراوي خالد، **تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية : دراسة حالة بمؤسسة الصناعية TIDAL بالمسيلة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر (2)، 2012، ص:41.

[4] - SCHEIN Edgar H., **Organizational culture and leadership**, 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco, U.S.A, 1985, p: 70.

[5] ـ محمد العربي غزي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 70 -72، بتصرف.

– **المشاعر**: هذا النوع من الرسائل يعتبر بمثابة العقد السيكولوجي الذي تعقده المنظمة مع أعضائها فهو يشتمل على مجموعة من إشارات العرفان المتبادل، فهذه الرسائل تشبع حاجة الأفراد بأن يكونوا معروفين أو معترف بهم.

– **التكنولوجيا**: من المؤسس تستمد وتستلهم المنظمة مجموعة من المعايير الآلية والتي تتجسد في أنظمة التسيير وأنظمة المكافأة والتي تُعنى في الأساس بمقارنة الواقع وحل المشاكل .

وحسب (Thevenet)، فإن هناك في العموم ثلاثة أنواع من المعلومات التي ينبغي تسليط الضوء عليها حول المؤسسين الأوائل:[1]

– **الأصل الاجتماعي :** معرفة حقيقة أصل المؤسس أمر في غاية الأهمية، فبالرجوع إلى وسطه الأصلي يتم بناء وصياغة قصة نشأة المنظمة من جديد، فمعرفة وسطه الطفولي والعائلي والعشائري ومعرفة الأصل الاجتماعي الديني (L'origine Socioreligieuse)، الذي عاش وكبر وترعرع فيه المؤسس هي كلها أمور ذات أهمية في توضيح وتحديد اختيارات، واتجاهات المؤسس وما تعكسه من رؤية للعالم الخارجي.

– **التحدي**: ينبغي معرفة طبيعة القرارات العادية (الأصلية) التي يتخذها المؤسس في مواجهة وضعية حرجة، وكيف يتصرف بطريقة عادية إزاءها، إذ تظهر حسب (Thevenet)، أهمية هذا العنصر عند ولادة الثنائية الأولى (Première Dyade)، بين المشكلة والحل، وبناءً على هذه الثنائية ينعكس هذا التحدي في كيفية تعامل أفراد المنظمة مع المشاكل التي تواجههم.

– **المبادئ الأساسية**: من حياة المؤسس نستمد واحدة أو أكثر من المبادئ السحرية **(Principes- Fétiche)**، التي تشكل قاعدة لقيادة المنظمة، والتي استغرقت مساحات زمنية كبيرة من المؤسس في سبيل نقلها أو تحويلها إلى ممارسات يومية يقوم بها أعضاء المنظمة على أرض الواقع. ففي أحيان كثيرة تؤثر المبادئ الشخصية للمؤسسين على قدرة المنظمة على تحقيق ميزات تنافسية، فعلى سبيل المثال: أنشأ مؤسس شركة (Microsoft)، ثقافة تنظيمية مبنية على قيم الابتكار والعمل الجاد والمثابرة مع تشجيع الحرية الشخصية وعدم الالتزام بالرسميات، وكانت هذه القيم هي السر في النجاح الذي تعيشه هذه المنظمة.[2]

ويستطرد (Thevenet)، قائلا: ليس من السهل معرفة من هو المؤسس، كذلك فإنه من المعقول بأن نجد المنظمة التي لا تمتلك مؤسسًا، فهناك حالة النشأة بدون مؤسس كالتي تصادف وضعيات الاندماج (Fusion)، والابتلاع (Absorption)،....الخ وفي هاته الحالات يتقلد الدور زمنيا وتراكميا شخصيات أخرى.[3]

---

[1]- Thévenet Maurice, op.cit., p:72.

[2]ـ علي شريف، منال الكردي، **أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية ـ مصر، 2004، ص: 149 ـ 150، بتصرف.

[3]- THÉVENET MAURICE, op.cit, p: 78

ثانيا - التاريخ (L'histoire):

في التاريخ نبحث عن الأسلاك الناقلة (Les Fils Conducteurs)، وفي التاريخ نبحث عن اللحمات (Les Trames)، وعن مصدر الشرعية بالنسبة لمجموعة من السلوكيات والممارسات.[1] في التاريخ نصبر أغوار الماضي لنستخرج لغة حوار موحدة قائمة على التوازن الديناميكي ما بين القرارات والأحداث الماضية.[2] نذهب إلى أبعد من الأحداث وتسلسلها، لنركز على إحياء الاحتفالية الذاتية للفترات الصعبة والعويصة التي عاشتها المنظمة سابقا في شكل ذاكرة حية تنتج حلولا جديدة حاضرا ومستقبلا بدلا من إعادة إنتاج ما تعلمناه في الماضي.

فلا يمكن بأي حال من الأحوال شرح وتفسير الحاضر من تطور وتنوع للنشاطات، تغيير في الخيارات التكنولوجية، تغيير وتنوع في الأسواق، وكذا في الاتجاهات الاستراتيجية، تغيير في سلوكيات وأساليب تفكير الأفراد والمسيرين وحتى في علاقة المنظمة مع البيئة إلا من خلال الرجوع إلى المصادر التاريخية.[3]

من أجل ذلك كله قامت المنظمات الكبرى بتشكيل فرق ولجان لنفض الغبار عن أرشيفها ومساعدة الباحثين للقيام بمجموعة من الدراسات حول الأحداث التاريخية البارزة التي هزت المنظمة سواء حدثت داخل المنظمة أو خارجها وأثرت عليها، وذلك لإحياء المجد التليد والتراث العتيد والشخصيات القيادية الفذة والقويمة للمنظمة واختزانها في ذاكرة أفرادها .

فهناك من المنظمات في سبيل ذلك من قدمت كتباً ومؤلفات، ومنها من أقامت المعارض والمتاحف والاحتفاليات ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:[4]

- (Michelin)**:** عبارة عن كتاب ألف من طرف صحفي أوضح فيه التطورات والأزمات التي مرت بها الشركة، نقرأ فيه كذلك حيثيات التسيير اليومي وكذا طبيعة العلاقات الإنسانية والاتجاهات الاستراتيجية للشركة.
- (Renault)**:** كتاب يسطر لمصانع رونو ويركز كثيرا على التطورات الاجتماعية والتحالفات والنزاعات داخل رونو .
- (Les Célèbres Années À Général Motors): السنوات الشهيرة في جينرال موتورز والذي ألف من طرف مسير هذه المجموعة.
- كما أن بعض المنظمات أنشأت متاحف مثل (BMW)، و(Philips)، من أجل التذكير بمآثر وإنجازات المنظمة.

---

[1]- NORMAND. E, **Histoire et culture : Les enchaînements du temps de l'entreprise**, R.F.G, n°47-48, 1984, p:97.

[2]- THÉVENET MAURICE, op.cit, pp:80-81.

[3]- Ibid, p: 80.

[4]- THEVENET MAURICE, op.cit, p:78.

– (Saint-Gobain Et Alcatel): قامتا بطلب خدمات بعض المؤرخين من أجل كتابة ماضيهما وذلك لتحفيز وربط العمال بمنظمتيهما.[1]

وغيرها من تواريخ المنظمات مثل تاريخ (Schlumberger)، وتاريخ (IBM)،.....الخ.

إلا أنه يجب الإشارة إلى أن العديد من المؤلفين تناولوا التاريخ انطلاقا من مفهوم المقاربة الدورية (Approche Cyclique)، والتي تنص على أن لكل منظمة مجموعة من المراحل التي ينبغي المرور بها في شكل دورة حياة تبدأ بالولادة وتنتهي بالموت المحتم، لذلك فإنه لا شيء يسمح بقبول هاته الحتمية منطقيا، فعلى العكس من ذلك تماما فتاريخ المنظمات مبني في الأساس على تقلبات (Revirements)، وإعادة انطلاق " (Redémarrages)، وتوسعات .....وكلها تتعارض وتتنافى مع هذه الحتمية، لذلك يجب عدم إغفالها في دراسة تاريخ المنظمة.[2]

لذلك يستطرد (Thevenet)، قائلا: هناك فكرتان كبيرتان تقودان إلى تشخيص التاريخ:

– الرغبة الحقيقية في تشكيل فرضيات عن تاريخ المنظمة، وليس فقط الاقتحام في تجميع كل الأحداث والوقائع الماضية.

– الاعتماد على التاريخ كمرشد ودليل في تشكيل المراحل التي يشقها تاريخ المنظمة.

إن القراءة الجيدة للمعلومات المتعلقة بالتاريخ تفضي إلى نقاش حول كل من الأفراد، الهياكل، التواريخ الهامة، المحيط:[3]

▪ فعلى صعيد الأفراد ينبغي التمييز ما بين الرؤساء والمرؤوسين والأبطال والقادة لأن تقلد الأفراد للوظائف يستدعي معايير اختيار مختلفة. وبالنسبة (E. Schein)، فإن القادة هم المؤسسون والمنشئون الحقيقيون لثقافة المنظمة لأن حولهم تتشكل وتتطور تاريخيا جماعة معينة، وعليها يمارس القادة تأثيرًا كبيرًا يؤدي في الأخير إلى تغيير في السلوكيات وأساليب التفكير داخل المنظمة.

▪ فحتى (Le Cursus)، الخاص بالمديرين يفهم في معنى واسع، ففي فرنسا مثلا نجد هناك مديري منظمات كبيرة لهم نفس التخصص و حتى متخرجون من نفس المدرسة، إن هذا التماثل في نوعية المديرين يمثل تركيبة أساسية في أسلوب اتخاذ القرار وكذلك في محتوى الخيارات الاستراتيجية للمنظمة.

▪ أما على مستوى تصميم وتطور الهياكل التنظيمية وتكيفها مع المتغيرات البيئية خلال الأزمات والأوضاع الحرجة، يساعد في توضيح و تبيان القطيعات الكبرى بالنسبة للمنظمة، وإعادة بناء التطابق بين الواقع وإجابة وردود أفعال المنظمة.

▪ أما فيما يتعلق بالتواريخ (Les Dates)، فمن المهم معرفتها لأنها تخص أحداثًا هامة تتعلق بالمنظمة، لذلك يجب قبولها وتخليدها في ذاكرة أفرادها.

---

[1]- محمد العربي غزي، **مرجع سبق ذكره** ، ص:54.

[2]- **نفس المرجع السابق**، ص:75، بتصرف.

[3]- محمد العربي غزي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 76 - 78، بتصرف.

▪ أما فيما يخص المحيط يجب توضيح الضغوطات القوية التي تمارسها الأحداث الخارجية على المنظمة، فشركة (Nestlé)، استطاعت في سنوات السبعينات مواجهة تلك الحملة الشرسة ضدها والمتمثلة في اتهامها بقتل العديد من الأطفال في بلدان العالم الثالث، إن هذا الهجوم كان قويا لدرجة أنه دفع الولايات المتحدة الأمريكية إلى مقاطعة وحظر منتجات الشركة السويسرية على أراضيها، إن هذا الحدث لم يشكل بالنسبة للشركة انقلابا بسيطا، بل إن هذا الهجوم ناقض تماما تاريخ المنظمة وتاريخ مؤسسيها الذين وضعوا في الأساس منتجات غذائية موجهة إلى الأطفال (**عديمي القدرة على قبول حليب الأم**)، إن هاته الحادثة أدت بالمنظمة إلى إظهار ردود جد قوية، فعلى المستوى القانوني ربحت المنظمة قضاياها.....وبعد سنوات من الحملة، وعلى المستوى العلمي، فإن قواعد رقابة النوعية تدعمت إلى الحد الذي استدعى تطبيق قوانين جد صارمة. إن هذا الهجوم للمحيط شكل جرحا وصدمة كبيرة ولكن ردود أفعال المنظمة أوضحت وبينت قيمها.

ثالثا - القصص (Stories):

هي رواية مجموعة من الأحداث البارزة وكذا الأعمال والمآثر البطولية التي حدثت داخل المنظمة في الماضي،[1] والتي تفسر كلاً من العادات والطقوس والشعائر وترسخ لكل من القيم والمعتقدات،[2] كما تتضمن مجموعة من الحكايات والطرائف والنكت عن حالات التميز والمنافسة وحالات النجاح والفشل.[3] وتدور هذه القصص في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة[4]، وكذا القصص البطولية التي تسرد الإنجازات الفريدة والمتميزة وكذا التصرفات التي تدل على الحكمة والروية والقدرة الكبيرة على الخروج من المآزق وحسن التصرف مع المواقف الحرجة لكي يقتدي بها ويتم تناولها و وتداولها عبر الأجيال.[5]

وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية أداها أو شارك بها مؤسس الشركة أو أحد أو بعض مديريها أو عمالها وتُروى لأعضاء المنظمة الجدد ليتعرفوا على المنظمة أكثر وعن نقاط تميزها.[6] كما أنها توفر معلومات عن الأحداث التاريخية التي مرت بها المؤسسة؛ بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.[7]

---

[1]- عمر محمود عبد الله، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 63 - 64، بتصرف.

[2]- زين الدين بروش، لحسن هدار، **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة - ENAMC - بالعلمة**، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير- جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد (1)، 2007، ص: 58.

[3]- علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، **دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتدعيم ثقافة الجودة الشاملة بالتطبيق على شركات القطاع الصناعي اليمني الحاصلة على شهادة الجودة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر (3)، 2011، ص: 65.

[4]- ربيعي ميلود، **تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة : دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPE GAZ" بغرداية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في الاقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة،2007، ص:58.

[5]- عبد الرحمان فالح العبادلة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 39، بتصرف.

[6]- مهديد فاطمة الزهراء، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 23.

[7]- إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، **الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي تحت عنوان: التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، السعودية: معهد الإدارة العامة بالرياض، يومي 01 - 04 نوفمبر 2009، ص: 13.

فالقصة أفضل من الحديث الصريح والمباشر في معظم الأحيان، لأن ما تستطيعه القصة تعجز عنه المعلومات، ذلك أن للقصة قدرة كبيرة على الإقناع و التأثير والتحفيز بينما تسعى المعلومات والأوامر إلى الإبلاغ والإخبار فقط.[1]

فالقصص تحوي الكثير من الرموز والدلالات والإيحاءات التي يروق للناس الاستغراق في تفسيرها وتأمل حبكتها والتفكير في أسرارها، ذلك أن معنى القصص أهم بكثير من الكلمات والحروف التي تكونها، كما تكتنز القصة بداخلها طاقة تحفيزية كامنة تترك أثرا عميقا لا يمحى على الأفراد، فالبعد النفسي الكامن في القصة يعكس الواقع أكثر مما تفعله الحقائق المجردة، فقد تتغير الكلمات وتنحرف عن اتجاهاتها وتبقى القصص راسخة في أذهان مستمعيها لكي يتم تواترها عبر الأجيال.[2]

كما أن القصص تروى داخل المنظمة من طرف الجميع لأن القصة لا تحتاج إلى سلطة رسمية في الوقت الذي تحتاج معظم الأحاديث والحوارات والاتصالات إلى سلطة المرسل لتوصيل فحواها إلى الطرف الأخر، لذلك فإن أفضل طريقة على القادة والمدراء والمسؤولين تعلمها والاستثمار فيها من أجل التأثير الإيجابي في الآخرين، التعليم والتدريب، ترسيخ القيم وإرساء أفكار الرؤساء، تمجيد تاريخ المنظمة، أو من أجل إحياء الشخصيات البطولية وكذا دحر الإشاعات هو إجادة فن القص، فمهما كانت فحوى الرسالة التي نود إيصالها إلى الطرف الأخر سواء كانت نقدا أو تحذيرا أو تأييدا، فليس هناك أفضل من استخدام وسرد القصص لتوصيل هذه الرسائل.[3]

وسواء كنت على وشك إبرام صفقة أو الدخول في مشروع جديد أو إدارة حملة للعلاقات العامة عبر وسائل الإعلام أو تدريب موظفيك على كيفية كتابة وتحرير الرسائل والتقارير و استخدام الحاسوب أو حتى طريقة الرد على المكالمات الهاتفية، فما عليك سوى سرد مجموعة من القصص المحفزة التي حدثت داخل المنظمة ولها دلالات ومعان كبيرة.

كما تعتبر القصص والحكايات عبارة عن رموز تجسد قيما تنظيمية، وتستخدم غالبا لتعكس رسالة معينة مثل أن تحكي للموظفين كيفية تأسيس و تطور منظمة معينة، وكذا الصعوبات التي واجهت نموها و تطورها، كما يمكن عرض قصة حياة أحد كبار المسؤولين مند أن كان صغيرا، وطريقة كفاحه، ونضاله في الدراسة والحياة، حتى أصبح مديرا ناجحا أو رجل أعمال مشهور يضرب به المثل.[4]

فعندما نقول نحن نحترم الأمانة مع الزملاء والزبناء فهذا لا يعني شيئًا، فهو مجرد كلام أو شعارات رنانة ولكن عندما تروي قصة حقيقية حدثت لمندوب المبيعات الذي أخطأ في حق أحد الزبناء ثم اعترف بخطئه

---

[1]- آنيت سيمونز، **المدي الراوي: الإلهام والتأثير والإقناع من خلال فن القص**، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، القاهرة - مصر : إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، السنة (9)، العدد (23)، 2001، ص: 06.

[2]- آنيت سيمونز ، **مرجع سبق ذكره** ص:07، بتصرف.

[3]- **نفس المرجع السابق**، ص:05.

[4]- بوبكر منصور، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي: المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا**، مذكرة ماجستير غير غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2007، ص:36.

وذهب إلى الزبون معتذرا، فقام الزبون بشراء المزيد احتراما لأمانته ونزاهته، فإنك ترسل بذلك إلى المستمع رسالة واضحة عما تعنيه الأمانة داخل المنظمة وعما تقصده أنت كمسؤول باحترامك لها.[1]

ثالثا - المجاز، والطرائف، والنكت، والألعاب:

يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة، والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن، أو عدم الثقة وتُعد الطرائف، والنكت والألعاب، والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات، والاجتماعات؛ لإزاحة بعض العوائق أثناء عملية لاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة. وتساعد على الإبداع، والابتكار. كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات الأعمال.[2]

خامسا- الأسطورة (Myth):

من بين التشكيلات الرمزية الهامة لثقافة المنظمة، نجد الأساطير،[3] والأسطورة هي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث أو لشيء معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً.[4] فالأسطورة قصة مثالية شخصياتها هم أبطال المنظمة أو بعض الأشخاص الخياليين في بعض الأحيان تروي أحداثًا حقيقية وقعت في المنظمة.[5]

كما يمكن تعريفها على أنها: "كلام بدون مُؤلِف"، أي أنه لا يوجد مؤلف محدد لهذه القصة لأن المؤلف هنا "**إجماعي**" إنه ذلك الجسم الاجتماعي (Corps Social)، الذي يتكلم بصورة رواة[6]؛ أي أن الأسطورة تروى وتتداول بين أفراد الجماعة لكن دون أن تنسب لشخص محدد باعتبار أن أحداثها تنسج من طرف الجماعة المتعلقة بها، حيث يتداول أفراد الجماعة أحداث الأسطورة في شكل قصة مثالية انطلاقا من أحداث حقيقية تكون قد حدثت في منظمتهم، وغالبا ما تكون بطريقة استعارية.[7]

فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات التي يغلب عليها الطابع المثالي حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو حضورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.[8] وتهدف إلى التأثير على

---

[1]- بن عودة مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، ص:37.

[2]- **راجع في ذلك:**

- الباتول علوط، **الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية**: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر (2)، 2013، ص: 69.

- حمد بن فرحان الشـــلوي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين**، مذكرة ماجيستير غير منشورة في العلوم الإدارية، السعودية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص: 18.

[3]- قاسمي كمال، **مرجع سبق ذكره**، ص: 19.

[4]- ربيعي ميلود، **مرجع سبق ذكره**، ص: 58، بتصرف.

[5]- DETRIE JEAN PIERRE, op.cit., p:88.

[6]- محمد العربي غزي، **مرجع سبق ذكره**، ص:55.

[7]- قاسمي كمال، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

[8]- حسين حريم، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 61 - 62.

سلوك الأفراد وتدعيم وترسيخ القيم الجماعية داخل المنظمة، إذ غالبا ما لا يتحدث الأفراد بشكل مباشر عن القيم والمعتقدات ولكنها تنعكس فيما يتداولونه من قصص وأساطير عن حياة المنظمة، ولهذا تكون الأساطير كأحد الأساليب التعليمية من طرف هؤلاء الأفراد.[1]

والهدف الأساسي من إشاعة الأساطير بين أفراد المنظمة هو إعطاء صورة مثالية عنها وعن جو العمل بها، وتكمن أهميتها في كون أنها لا تنسب إلى شخص بعينه مما يجعل أفراد المنظمة يركزون أكثر على الأحداث وعلى أبطالها الذين يصورون على أنهم ينجزون أعمالهم في أوقاتها ويضحون من أجل منظمتهم وازدهارها، ويتم تفعيل تأثير الأساطير في سلوك أفراد المنظمة من خلال اصباغها بالطابع الإيديولوجي الذي غالبا ما يؤثر على عواطف الجماعة.[2]

لذلك نستنتج من هذه التعاريف السابقة بأن الأسطورة هي عبارة عن رواية من غير مؤلف لأحداث حقيقية يتقمص دور البطل فيها غالبا أشخاص خياليين، وذلك بهدف التأثير على سلوك الأفراد وتدعيم القيم والمعتقدات التنظيمية داخل هذه المنظمة.

لذلك نجد أن بعض مديري المنظمات أصبحوا أساطير والذين تعدت سمعتهم إطار منظماتهم مثل (George Besst)، المدير السابق لشركة (Renault)، و(Carlos Ghosn)، الرئيس التنفيذي لمجموعة (Renault-Nissan)، والتي تعتبر ثالث أكبر مصنع للسيارات في العالم، و الشخص الوحيد الذي يرأس شركتين بهذا الحجم وفي نفس الوقت، والذي أصبح أسطورة في كل من فرنسا واليابان.

سادسا - الأبطال (Heros):

هم أفراد غير عادين تميزوا و تفردوا على بقية زملائهم في بيئة العمل من خلال إنجازات أو أعمال استثنائية تتميز بالنزعة الإنحرافية عن المألوف، كما تعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير إذ يصبحون أحيانا رمزا للمجال الذي تعمل فيه المنظمة.[3] وهم شخصيات تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة، ونجحت ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف داخل المنظمة.[4] وهم الذين رسخوا النجاح كجزء من ذاكرة المنظمة.[5]

كما أن الأبطال أناس يتمسكون بقيم المنظمة ويقدمون دورا نموذجيا في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المنظمة مما يجعلهم مثالا يتقدى به،[6] وقد فرق (Deal And Kenedy)، بين نوعين من الأبطال:[7]

1- أفراد يتميزون بكفاءة معتبرة موجودون داخل مختلف المستويات التنظيمية حيث أنهم يصنعون و يبيعون ويضمنون خدمة المنتجات وبهذا فهم أبطال لوضعية وظروف معينة.

2- أفراد يولدون مع المنظمة هم عادة مؤسسو هذه المنظمات.

---

[1]- GILLES BRESSY, CHRISTIAN KONKUYT, **économie d'entreprise**, Dalloz Edition, 7 ème édition, Paris, 2004, p: 53.
[2]- قاسمي كمال، **مرجع سبق ذكره**، ص: 19 - 20، بتصرف.
[3]- حسين حريم، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 267، بتصرف.
[4]- جمال الدين المرسي، **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الإسكندرية - مصر، 2006، ص: 25.
[5]- هدار لحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص:57، بتصرف.
[6]- ربيعي ميلود، **مرجع سبق ذكره**، ص: 60، بتصرف.
[7]- هدار لحسن، **مرجع سبق ذكره**، ص:57.

سابعا - الطابوهات (Tabou):

تعتبر الطابوهات أو ما يسمى (المحرمات المقدسة)،[1] ذلك الوجه الخفي الذي لا ينبغي الخوض فيه ولا حتى الحديث عنه لأنه يخالف القواعد الاجتماعية والتنظيمية المعمول بها.[2] فهي كل المواضيع والأحداث المأساوية التي لا يجوز الحديث عنها، ولا حتى الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة،[3] أو تلك التصرفات والأعمال التي لا ينبغي اقترافها مرة أخرى لأن لها أثرًا سلبيًا على العاملين والمنظمة ككل.

وتتمثل في كل من الإخفاقات و الاختلالات والتوترات التي من شئنها إحداث اضطراب للأفراد داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة.[4] ومن أمثلة ذلك الإخفاقات التجارية، هفوات المدراء والرؤساء، الإخفاقات الشخصية، نقاط الضعف، الأماكن الحساسة، التواريخ الحساسة...الخ.

وقد تحدث كل من (Mitroff)، و (Kilmam)، على نوع معين من الطابوهات، الذي أسموه بالأحداث غير الواردة (المدهشة)، (Impensable)، ويتعلق الأمر حسب هذين الباحثين بتلك الأحداث المأساوية التي يكون لها تأثير سلبي وخطير على منتجات المنظمة والتي لا يمكن للمديرين التكهن بها أو توقعها، حيث حدد الباحثون أربعة أنواع من هذه الطابوهات:[5]

1- الحدث المأساوي القادم من الخارج وذلك عند طرح المنظمة لمنتجاتها في السوق، حيث قد تتعرض للتلف الجزئي أو الكلي، علماً أنها تحمل اسم وعنوان المنظمة المنتجة وهذا ما يعرضها للخسارة المادية و المعنوية؛
2- الحدث المأساوي المتأتي من الداخل، حيث أنه عند صنع منتج ما قد يتعرض إلى عيب يشوبه في أحد مراحل إنتاجه ويجعل منه منتجاً غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق، وهو ما يعرض هذه المنظمة للخسارة المادية والمعنوية ويعمل حتى على تشويه سمعتها في السوق؛
3- قد تصطدم منتجات المنظمة بمنتجات بديلة في السوق، مما يعرض منتجات المنظمة للزوال بمجرد ظهور هذه المنتجات البديلة؛
4- الحدث الخاص بالفهم الخاطئ لرمزية وطبيعة المنتجات، فقد تنتج المنظمة منتجات موجهة لشريحة معينة من المجتمع وللاستعمال الخاص، لكن يحدث أن تصطدم هذه المنتجات بالجانب الديني لشرائح أخرى من نفس المجتمع أو من مجتمع آخر وهو ما يؤثر على صورة وسمعة هذه المنظمة ومنتجاتها، وكذا موقعها التنافسي في السوق.

---

[1]- عبد الغني عماد، **سوسيولوجيا الثقافة: المفاهيم والإشكاليات،...من الحداثة إلى العولمة**، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت - لبنان، 2006، ص: 158.
[2]- شتاتحة عائشة، **إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة: دراسة حالة مديرية التوزيع "سونلغاز" بالأغواط**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2007، ص:126.
[3]- تيطراوي خالد، **مرجع سبق ذكره**، ص:39، بتصرف.
[4]- SCHWEBIG PHILIPPE, **Les communications de l'entreprise, Au-delà de l'image**, édition Mc Graw-Hill, Paris, 1991, p:42.
[5]- DETRIE JEAN PIERRE, op. cit., p: 476.

ثامنا. الإشاعات:

هي عبارة عن تشكيلات رمزية ذات أصل ثقافي تكون في الأساس ما بين العادات والخرافات.[1] تعتبر كذلك أخبارًا لا أساس لها من الصحة في غالب الأحيان، كما أن رفضها يعتبر خطأ وكذلك الأمر عند اعتبارها كمؤشر عن سوء الاستعمال فهي تعتبر أداة فعالة في التسيير والاتصال.[2]

فكم من القرارات التي تم اتخاذها من خلال الإشاعات؟ وكم من المشروعات التي تم تحضيرها والترويج لها، إنه من الخطأ اعتبار الإشاعة كتهديد لنظام المعلومات والاتصال الرسمي.[3] إنها لا تمثل نسخا أو بديلا للاتصال الرسمي، حتى ولو كانت تتغذى أحيانا من أخطاء هذا الأخير، إنها نظام كامل له مبرره المستقل تماما.

تاسعا. الشبكة الثقافية:

هي بمثابة ذلك الهيكل الخفي للمنظمة الذي يهتم أساسا بربط عناصر ومكونات ثقافة المنظمة مع بعضها البعض وذلك لتعزيز القيم وترويج الأساطير والحصول على المعلومات وإقامة الصداقات، وإيجاد مؤيدين ومساندين للمنظمة، وعموما فإن لكل شبكة هيكلها الخاص وفيه ستة أنواع من الأشخاص: المتحدثون عن تاريخ المنظمة، المتكهنون بمستقبل المنظمة، المشوشون الجواسيس، أصحاب الدسائس، المروجون للمعلومات.[4]

كما أن الشبكة الثقافية بإمكانها أن تعمل بشكل إيجابي في حالة ما إذا تحقق شرطان وهما، أن تكون للمنظمة ثقافة منسجمة ،وأن ينسج الأبطال هذه الشبكة.

عاشرا. مهنة المنظمة (النشاط الرئيسي) (Le Métier):

إن الصعوبة التي تصادفنا بخصوص هذا المفهوم هي تجريد هذا المصطلح من تعريفه الأكثر

شيوعا. إن النشاط الرئيسي لا يخص فقط النشاط الأهم (L'activite Majeure)، أو حتى النشاط الأول للمنظمة ، ولتحديد هذا المفهوم بدقة ينبغي الرجوع إلى الأصول الأولى لهاته الكلمة فالكلمة مشتقة في الأساس من الكلمة اللاتينية "Ministerium" أي (Office, Service)[5]. فبالنسبة لـ (Ramanantsoa)، و (Détrie)، يعرفان النشاط الرئيسي بمجموع المهارات التي من الضروري امتلاكها، في المطلق من أجل أن نكون منافسين.[6]

كما يعرف النشاط الرئيسي بأنه مجموعة المعارف التي يتقنها أعضاء المنظمة بحيث تشمل كل من (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية ...)، فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين.[7]

---

[1]- SCHWEBIG PHILIPPE, op. cit., p: 44.
[2]- Ibid, p: 42.
[3]- SCHWEBIG PHILIPPE, op. cit., p:43.
[4]- مصطفى محمود أبو بكر، **مرجع سبق ذكره** ، ص:135 - 136.
[5]- DETRIE JEAN PIERRE, Ramanantsoa B, **Stratégie de l'entreprise et diversification**, Nathan, Paris, 1983, pp:13-26.
[6]- THEVENET MAURICE, op.cit., p:86.
[7]- LAURANT Pascal, Français Bouard, **Economie d'entreprise**, Tome 2, Edition d'organisations, Paris 1991, p:49.

أما فيما يتعلق بثقافة المنظمة، فإن النشاط الرئيسي يمثل ذلك الإرث الذي تحصلت عليه المنظمة من أجل الإجابة على مقتضيات وجودها، أي تحقيق مهمتها. إن النشاط الرئيسي هو إجابة المنظمة على مشاكل التكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي للمنظمة.[1]

وفي إطار ما سبق، يمكن القول بأن مكونات الثقافة التنظيمية متعددة ومتباينة منها ما هو آت من البيئة المحيطة، ومنها ما ينتج عن عمليات التفاعل بين العاملين بالمنظمة، ومنها ما تفرضه الإدارة، من خلال السياسات التدريبية المتبعة في المنظمة، أو من خلال عمليات التعزيز لبعض مكونات الثقافة التنظيمية، كما أن كل مكونات الثقافة التنظيمية (المادية وغير المادية)، تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، و تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة. كما يتوقف عدد ومدى أهمية مكونات الثقافة التنظيمية على عدة اعتبارات منها عمر المنظمة، والتطور التاريخي للمنظمة، وكذا حالات النجاح والفشل وطرق معالجة الأزمات، ومدى قوة المؤسسين وأصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين.

المبحث الثالث: خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية

بالرجوع إلى أدبيات إدارة الأعمال يتضح أن للثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص الأبعاد والتي تؤثر وتتأثر بدورها بمجموعة من المتغيرات السلوكية الأخرى، كما أن هذه الخصائص والأبعاد تختلف من باحث إلى آخر ومن دراسة إلى أخرى.

المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي نوردها فيما يلي:

1- الثقافة التنظيمية عملية مكتسبة: حيث نعني بذلك بأن الثقافة التنظيمية لا تولد مع الفرد أي أنها ليست غريزية فطرية بل يتم اكتسابها عن طريق التعلم والمحاكاة و الخبرة والتجربة والتفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل وبهذا يتعلم ويكتسب الأفراد ثقافة جديدة بمجرد دخولهم للمنظمة، وبتالي تصبح الثقافة جزءًا من سلوكيات الأفراد داخل المنظمة كما تنتقل عبر الأجيال بشكل طبيعي وتلقائي.[2]

2- الثقافة التنظيمية نظام مركب: حيث أنها تتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها، بحيث تضم الجانب المعنوي ويتمثل في القيم و الأخلاق والمعتقدات والأفكار التي يحملها الأفراد وتضم كذلك الجانب المادي والمتمثل في كل ما ينتجه الأفراد من أشياء ملموسة.[3]

[1]- THEVENET MAURICE, op.cit., p:88..

[1]- **راجع في ذلك:**
- محمود سليمان العميان، **مرجع سبق ذكره** ،ص: 310.
- علي بن فهيد بن فهد الفعر الشريف، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 49.
- سامية حسن الساعاتي، **الثقافة والشخصية**، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة ـ مصر، 1998، ص: 74.

[3]- مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشأة المتخصصة**، دار الجامعية، الإسكندرية ـ مصر، 2005، ص:407.

3- الثقافة التنظيمية نظام متكامل: فهي تشكل كلا متكاملا وتسعى إلى خلق التناسق والانسجام والتناغم بين مجموع أجزائها فأي تغيير يطرأ على جانب من جوانب الحياة يؤثر في باقي مكونات النمط الثقافي للمنظمة.[1]

4- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر: بحيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل.

5- الثقافة التنظيمية نظام متغير و متطور: إن استمرار الثقافة لا يعني أن انتقالها من جيل إلى جيل كما هي عليه، و إنما تحدث عليها تغيرات وذلك بإضافة عناصر أو ملامح جديدة أو التخلي عن عناصر وملامح أخرى وذلك استجابة للتغيرات البيئية. إلا أن عملية تغير الثقافة تعتبر من أصعب أنواع عمليات التغيير داخل المنظمة.[2]

6- الثقافة التنظيمية نظام مرن لها خاصية التكيف: فهي نظام مرن له القدرة على التكيف مع ما يحدث من تغييرات في محيط المنظمة الداخلي والخارجي وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة واحتياجات أفرادها.

7- الثقافة التنظيمية مرآة عاكسة للمناخ التنظيمي السائد: تعكس ثقافة المنظمة المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستعملة في ذلك داخل المنظمة.

8- الثقافة التنظيمية نظام انتقائي: يؤدي تزايد السمات الثقافية ومكوناتها إلى عدم الاحتفاظ بالثقافة التنظيمية ومن ثم انتقاء العناصر الثقافية بقدر ما يحقق إشباع حاجات ومتطلبات أفراد المنظمة والتكيف مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها.

9- الثقافة التنظيمية نظام متغير و متطور: فاستمرارية الثقافة التنظيمية لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه، ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل هي في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة ومما يلاحظ إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والسلوك، مما يجعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

ويضيف الرخيمي سمة أخرى لسمات الثقافة التنظيمية معتبرا إيها كمحدد لمعايير السلوك إذ تعد الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليس بديلا عنها، فوجود القيم الثقافية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات والسياسات لضبط سلوك العاملين، أمرًا في غاية الأهمية ليكون تصرف وسلوك الموظف متفقا مع مصالح المنظمة ليس خوفا من التعليمات فقط بل انسجاما مع القيم السائدة في المنظمة.

المطلب الثاني : أبعاد الثقافة التنظيمية

[1]- إلياس سالم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 20.
[2]- مصطفى محمود أبو بكر، **مرجع سبق ذكره**، ص:407.

ومن جهة أخرى تتضمن ثقافة المنظمة أبعاداً رئيسة ترتبط ببعضها البعض، وتعتمد على بعضها البعض، وفيما يلي الأبعاد الرئيسة التي قد تختلف من مستوى لأخر ومن منظمة لأخرى.

الجدول 1- 1: نتائج الدراسات التي تناولت أبعاد الثقافة التنظيمية

	الباحث	السنة	أبعاد الثقافة التنظيمية
1	Ouchi William	1982	1- بعد الالتزام تجاه العاملين. 2- بعد تقييم العاملين. 3- بعد المسار الوظيفي. 4- بعد الرقابة. 5- بعد المشاركة في صناعة القرار. 6- بعد المسؤولية. 7- بعد الاهتمام بالأفراد.
2	Beer	1990	1- بعد التنسيق. 2- بعد الالتزام. 3-بعد الكفاءة.
3	Hofstede And Others	1995	1- بعد هوية أعضاء المنظمة. 2- بعد التركيز على الجماعة. 3- بعد التركيز على الأفراد. 4- بعد العمل التكاملي والتعاوني في إطار وحدات المنظمة. 5- بعد الرقابة. 6- بعد الابتكار و الأخذ بالمخاطرة. 7- بعد توزيع المكافآت علي أساس الأداء وليس الأقدمية أو المحاباة. 8- بعد السماح للعاملين بممارسة النقد والصراع. 9- بعد التوجه بالنتائج. 10- بعد التكيف مع المتغيرات البيئية.

4	Peter And Waterman	1995	1- بعد التركيز على العمل. 2- بعد القرب من العميل. 3- بعد الاستقلالية. 4- بعد إنتاجية الأفراد. 5- بعد الإدارة عبر التجوال وليس من خلف أبواب مغلقة. 6- بعد عدم التنويع في الصناعات غير المترابطة. 7- بعد أهمية المدراء من خلال الأداء المنجز من طرف العاملين وليس عدد العاملين الذين يشرفون عليهم. 8- بعد ثقافة التنظيم المحكم والمبسط في آن واحد.
5	نجوى عبد الله أحمد	1996	1- بعد التجانس. 2- بعد جماعية العمل. 3- بعد القدرة على التكيف. 4- بعد تشجيع الإبداع. 5- بعد معايير الأداء الواضحة.
6	Christensen	1998	1- بعد الابتكار. 2- بعد التوجه بالتخطيط. 3- بعد التوجه بالنتائج. 4- بعد التوجه بالعاملين. 5- بعد التوجه بالفريق. 6- بعد الاتصالات. 7-بعد التوجه بالتصرف.
7	Underhill	1999	1- بعد التركيز على العميل. 2- بعد التعلم التنظيمي. 3- بعد جودة الخدمة.

8	Fey And Al	1999	1- بعد التمكين. 2- بعد التوجه بالفريق. 3- بعد التوجه بالعميل. 4- بعد التوجه الاستراتيجي. 5- بعد الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة. 6- بعد التركيز على النتائج. 7- بعد الاهتمام بالأفراد. 8- بعد العمل بروح الفريق. 9- بعد المبادرة والمغامرة. 10- بعد الاستقرار.
9	Stephen Robbins	1999	1- بعد التطوير والمجازفة. 2- بعد الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة. 3- بعد التركيز على النتائج. 4- بعد الاهتمام بالأفراد. 5- بعد العمل بروح الفريق. 6- بعد المبادرة والمغامرة. 7- بعد الاستقرار.
10	Fey And Dinsion	2000	1- بعد التمكين. 2- بعد تطوير العاملين. 3- بعد التوجه بالفريق. 4- بعد التنسيق والتعاون. 5- بعد التوجه بالعميل. 6- بعد التوجه الاستراتيجي. 7- بعد تطبيق معايير سلوكيات الأعمال.
11	Veiga	2000	1- بعد تشجيع الإبداع والابتكار.
12	Cooper	2000	1- بعد التعاون والتنسيق.
13	Homburg And Pflesser	2000	1-بعد التوجه بالعميل.

14	حسين محمد حريم	2003	1- بعد المبادرة الفردية. 2- بعد التسامح مع المخاطرة. 3- بعد التوجيه. 4- بعد التكامل. 5- بعد دعم الإدارة. 6- بعد الرقابة. 7- بعد الهوية. 8- بعد نظم العوائد. 9- بعد التسامح مع الصراع. 10- بعد أنماط الاتصالات.
15	Deshpande And Farley	2004	1- بعد التوجه بالسوق. 2- الابتكار.
16	Denison And Al	2004	1- بعد احتواء العاملين. 2- بعد التعاون والتنسيق. 3- بعد القدرة على التكيف. 4- بعد استشعار الغاية.
17	محمد نجيب صبري محمود	2005	1- بعد جماعية العمل. 2- بعد القدرة على الابتكار. 3- بعد القدرة على التكيف. 4- بعد فلسفة الإدارة.
18	Kyriakidou And Core	2005	1- بعد التعاون في وضع الغاية. 2- بعد فرق العمل. 3- بعد التعلم التنظيمي. 4- بعد المشاركة في بناء المستقبل.
19	Mcshane And Glinow	2005	1- بعد الثقافة الأداء. 2- بعد ثقافة العلاقات. 3- بعد ثقافة الاستجابة. 4- بعد ثقافة الرقابة.
20	Daft	2005	1- بعد الثقافة المتكيفة. 2- بعد ثقافة الإنجاز. 3- بعد ثقافة الاهتمام ومشاركة العاملين. 4- بعد ثقافة الاتساق.

21	عبد الحميد عبد الله الهنداوي	2007	1- التوجه بالفريق. 2- التنسيق والتكامل بين الاقسام الداخلية. 3- التوجه بالعميل. 4- التعلم التنظيمي. 5- التوجه بالمنافسة.
22	Judye And Robbins	2007	1- بعد الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر. 2- بعد الاهتمام بالتفاصيل. 3- بعد التوجه نحو النتائج. 4- بعد التوجه بالأفراد. 5- بعد التوجه بالفريق. 6- بعد العدائية. 7- بعد الاستقرار.
23	ماهر أحمد حسن و محمد عمر مرسي	2012	1- بعد الاتساق والتجانس. 2- بعد الاحتواء والترابط. 3- بعد تطوير قدرات العاملين. 4- بعد المناخ التنظيمي.
	رعد عبد الله عيدان الطائي	2014	1-بعد المشاركة. 2-بعد التعاون. 3-بعد التعلم. 4-بعد التوجه الاستراتيجي. 5-بعد نقل المعلومات. 6-بعد الاهتمام بالعملاء. 7-بعد المكافآت والحوافز. 8-بعد نظام الرقابة. 9-بعد الاتصالات. 10-بعد التناسق والتكامل.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة

من خلال الجدول (جدول 1-1)، يتضح أن هناك العديد من أبعاد الثقافة التنظيمية التي أكدت عليها العديد من الدراسات والتي تختلف من منظمة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر، إلا أن هناك تشابه في بعض الأحيان حول أبعاد الثقافة التنظيمية التي تتكررت في أكثر من دراسة وتم تناولها عند العديد من الباحثين، وهذا لا يمنع في الحقيقة من وجود بعض أبعاد الثقافة التنظيمية التي تنفرد بها كل منظمة على حدى ولا يمكن تعميمها على جميع المنظمات.

الجدول 1– 2: مسميات أبعاد الثقافة التنظيمية

مسميات الأبعاد	البعد الرئيسي
1- بعد الالتزام تجاه العاملين.	بعد الاحتواء والترابط
2- بعد تقييم العاملين.	
3- بعد المسار الوظيفي.	
4- بعد المسؤولية.	
5- بعد المشاركة في صناعة القرار.	
6- بعد الاهتمام بالأفراد.	
7- بعد الالتزام.	
8- بعد التركيز على الأفراد.	
9- بعد الاستقلالية.	
10- بعد التوجه بالتخطيط.	
11- بعد التوجه بالعاملين.	
12- بعد الاتصالات.	
13- بعد أنماط الاتصالات.	
14- بعد التعلم التنظيمي.	
15- بعد التمكين.	
16- بعد تطوير العاملين.	
17- بعد تشجيع التعاون بدلا من المنافسة.	
18- بعد تفويض السلطة للمستويات الدنيا.	
19- بعد دعم الإدارة.	
20- بعد نظم العوائد.	
21- بعد فلسفة الإدارة.	
22- بعد احتواء العاملين.	
23- بعد ثقافة العلاقات.	
24- بعد ثقافة الاهتمام ومشاركة العاملين.	
25- بعد التوجه بالأفراد.	
26- بعد الاحتواء والترابط.	
27- بعد تطوير قدرات العاملين.	
28- بعد المشاركة.	
29- بعد نقل المعلومات.	
30- بعد المكافآت والحوافز.	

مسميات الأبعاد	البعد الرئيسي
1- بعد التنسيق. 2- بعد هوية أعضاء المنظمة. 3- بعد العمل التكاملي والتعاوني في إطار وحدات المنظمة. 4- بعد التجانس. 5- بعد التنسيق والتعاون. 6- بعد التعاون والتنسيق. 7- بعد التكامل. 8- بعد الهوية. 9- بعد ثقافة الاتساق. 10- بعد الاتساق والتجانس. 11- بعد التنسيق والتكامل بين الاقسام الداخلية. 12- بعد التعاون. 13- بعد التناسق والتكامل.	**بعد الاتساق والتجانس**
1- بعد الكفاءة. 2- بعد توزيع المكافآت علي أساس الأداء وليس الأقدمية أو المحاباة. 3- بعد التوجه بالنتائج. 4- بعد إنتاجية الأفراد. 5- بعد أهمية المدراء من خلال الأداء المنجز من طرف العاملين وليس عدد العاملين الذين يشرفون عليهم. 6- بعد معايير الأداء الواضحة. 7- بعد التركيز على النتائج. 8- بعد الثقافة الأداء. 9- بعد ثقافة الإنجاز. 10- بعد التوجه نحو النتائج. 11- التركيز على العمل.	**بعد التوجه بالنتائج**

مسميات الأبعاد	البعد الرئيسي
1- بعد الابتكار و الأخذ بالمخاطرة. 2- بعد تشجيع الإبداع. 3- بعد الابتكار. 4- بعد التطوير والمجازفة. 5- بعد المبادرة والمغامرة. 6- بعد المبادرة الفردية 7- بعد التسامح مع المخاطرة. 8- بعد تشجيع الإبداع والابتكار. 9- بعد إتباع الأساليب الحديثة في أداء الأعمال. 10- بعد القدرة على الابتكار. 11- بعد الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر.	**بعد تشجيع الإبداع والابتكار**
1- بعد التكيف مع المتغيرات البيئية. 2- بعد ثقافة التنظيم المحكم والمبسط في آن واحد. 3- بعد القدرة على التكيف. 4- بعد ثقافة الاستجابة. 5- بعد الثقافة المتكيفة.	**بعد القدرة على التكيف**
1- بعد التركيز على الجماعة. 2- بعد جماعية العمل. 3- بعد التوجه بالفريق. 4- بعد العمل بروح الفريق. 5- بعد فرق العمل.	**بعد التوجه بالفريق**
1- بعد القرب من العميل. 2- بعد التوجه بالعميل. 3- بعد التركيز على العميل. 4- بعد جودة الخدمة. 5- بعد الاهتمام بالعملاء.	**بعد التوجه بالعميل**
1- بعد التعاون في وضع الغاية. 2- بعد المشاركة في بناء المستقبل. 3- بعد استشعار الغاية.	**بعد استشعار الغاية**

مسميات الأبعاد	البعد الرئيسي
1- بعد الرقابة. 2- بعد ثقافة الرقابة.	**بعد الرقابة**
1- بعد السماح للعاملين بممارسة النقد والصراع. 2- بعد التسامح مع الصراع.	**بعد التسامح مع الصراع**
1- بعد التوجه بالتصرف. 2- بعد التوجيه.	**بعد التوجه بالتصرف**
1- بعد عدم التنويع في الصناعات غير المترابطة. 2- بعد التوجه بالسوق.	**بعد التوجه بالسوق**
1- بعد الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة. 2- بعد الاهتمام بالتفاصيل.	**بعد الاهتمام بالتفاصيل**
1- بعد التوجه الاستراتيجي.	**بعد التوجه الاستراتيجي**
1- بعد الاستقرار.	**بعد الاستقرار**
1- بعد العدائية.	**بعد العدائية**
1- بعد تطبيق معايير سلوكيات الأعمال.	**بعد تطبيق معايير سلوكيات**
1- التوجه بالمنافسة.	**التوجه بالمنافسة**

وما يمكن أن نستنتجه كذلك من خلال عرضنا لمجموعة من الدراسات الأجنبية والعربية حول موضوع أبعاد الثقافة التنظيمية أن هذه الأبعاد تختلف في تعدادها من باحث لآخر كما قد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متداخلة ومتشابهة في جوهرها وحتى في تعريفاتها الإجرائية. كما أن هناك بعض الأبعاد التي يمكن أن تندرج تحت مسميات أبعاد أشمل منها، لذلك حاولنا في (جدول 1-2)، أن نوضح هذا التداخل والتشابه في مسميات هذه الأبعاد وفق العلاقات السابقة وذلك حسب ما جاء به الباحثين من توضيحات لأبعاد الثقافة التنظيمية في الدارسات السابقة.

الجدول 1-3: نماذج أبعاد الثقافة التنظيمية حسب منظورات عدد من الباحثين في هذا المجال

الأبعاد / الدراسات	بعد الاحتواء و الترابط	بعد الاتساق و التجانس	بعد التوجه بالنتائج	بعد تشجيع الإبداع و الابتكار	بعد القدرة على التكيف	بعد التوجه بالفريق	بعد التوجه بالعميل	بعد استشعار الغاية	بعد الرقابة	بعد التسامح مع الصراع	بعد التوجه بالتصرف	بعد التوجه بالسوق	بعد الاهتمام بالتفاصيل	بعد الاستقرار	بعد العدائية	بعد تطبيق معايير سلوكيات الأعمال	التوجه بالمنافسة
(WILLIAM OUCHI, 1982)	X								X								
(BEER, 1990)	X	X	X														
(HOFSTEDE AND OTHERS, 1995)	X	X	X	X	X	X			X	X							
(PETER AND WATERMAN, 1995)	X		X		X		X					X					
(نجوى عبد الله أحمد، 1996)		X	X	X	X	X											
(CHRISTENSEN, 1998)	X		X	X	X	X					X						
(UNDERHILL, 1999)	X						X										
(FEY ET AL, 1999)	X				X	X	X										
(STEPHEN ROBBINS,1999)	X		X	X		X							X	X			
(FEY AND DINSION,2000)	X	X			X	X	X									X	
(VEIGA,2000)	X			X		X											
(COOPER,2000)		X															
(HOMBURG AND PFLESSER,2000)							X										
(حسين محمد حريم ، 2003)	X	X		X					X	X	X						
(DESHPANDE AND FARLEY,2004)				X								X					
(DENISON AND AL,2004)	X	X			X			X				X					
(محمد نجيب صبري محمود، 2005)	X			X	X	X											
(KYRIAKIDOU AND CORE,2005)	X					X		X									
(MCSHANE AND GLINOW, 2005)	X		X		X				X								
(DAFT, 2005)	X	X	X		X												
(عبد الحميد عبد الله الهنداوي ، 2007)	X	X				X	X										X
(JUDYE AND ROBBINS, 2007)	X		X	X		X							X	X	X		
(ماهر أحمد حسن و محمد مرسي، 2012)	X	X															
(رعد عبد الله عيدان الطائي، 2014)	X	X			X		X		X								
مجموع التكرارات	20	11	9	9	11	11	7	2	5	2	2	2	2	2	1	1	1
الرتبة الترجيحية	1	2	3	3	2	2	4	6	5	6	6	6	6	6	7	7	7
النسبة المئوية (%)	83.33	45.83	37.5	37.5	45.83	45.83	29.16	08.33	20.83	08.33	08.33	08.33	08.33	08.33	04.16	04.16	04.16

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة.

ويستخلص الطالب من معطيات الجدول (1-3)، أن هناك اختلافاً كبيراً فيما بين الباحثين حول بعض أبعاد الثقافة التنظيمية وذلك على الرغم من الاختلاف في مسميات هذه الأبعاد إلا أن هناك توافقاً حول مضامين هذه الأبعاد في كثير من الأحيان.

وما تم استخلاصه كذلك هو أن هناك ثمانية عشر بعد للثقافة التنظيمية وذلك حسب ما جاء به الباحثون في دراساتهم السابقة سواء الأجنبية أو العربية وهي كالتالي: (بعد الاحتواء والترابط . بعد الاتساق والتجانس . بعد التوجه بالنتائج . بعد تشجيع الابداع والابتكار. بعد القدرة على التكيف . بعد التوجه بالفريق . بعد التوجه بالعميل . بعد استشعار الغاية . بعد الرقابة . بعد التسامح مع الصراع . بعد التوجه الاستراتيجي . بعد التوجه بالتصرف . بعد التوجه بالسوق . بعد الاهتمام بالتفاصيل . بعد الاستقرار . بعد العدائية . بعد تطبيق معايير سلوكيات الأعمال . بعد التوجه بالمنافسة).

وما يمكن تأكيده أن سبعة أبعاد من بين ثمانية عشر بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية مثلت النسب العالية لما جاء بها الباحثون في نماذجهم وهي (**بعد الاحتواء والترابط . بعد الاتساق والتجانس . بعد القدرة على التكيف . بعد تشجيع الابداع والابتكار. بعد التوجه بالنتائج . بعد التوجه بالفريق . بعد التوجه بالعميل**)، قد تم اعتمادها كأبعاد للدراسة الحالية.

المبحث الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية

بعدما استعرضنا مختلف مكونات الثقافة التنظيمية، من مكونات مادية وغير مادية وموروث ثقافي، وكذا خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية، ولاحظنا أهمية وجود هذه العناصر داخل المنظمة سنحاول في هذا المبحث التعرف بشكل أدق على مستويات الثقافة التنظيمية، حيث نتطرق في المطلب الأول إلى معرفة المستويات الخارجية لثقافة التنظيمية ، بعدها وفي المطلب الثاني نتطرق إلى المستويات الداخلية لثقافة التنظيمية على التوالي.

المطلب الأول: المستويات الخارجية للثقافة التنظيمية

لا تنشأ ثقافة المنظمة من فراغ، فالمنظمة توجد في مجتمع، ويحكم هذا المجتمع مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية، وهذا ما يعطي التصرفات صفة الشرعية من المجتمع، فتنشأ الثقافة المجتمعية. وحيث أن المنظمة ككيان اجتماعي فهي تتكون من أفراد لكل منهم أخلاقياته وأعرافه وتقاليده، ومن ثم تنشأ قيم وعادات يجب الالتزام بها على مستوى النشاط أو المهنة الواحدة. وحيث أن المنظمة تتكون من العديد من الوظائف والأقسام ولكل قسم اهتماماته واتجاهاته، فتنشأ الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية. وبما أن العالم أصبح يجتمع على مفاهيم وقيم موحدة على نحو ما، فإن منظمات اليوم تعمل في ظل بيئة عمل دولية، وبتالي قد ينشأ ما يسمى بالثقافة الدولية.[1]

[1]- Harris LLOYD, Ogbonna EMMANUEL, **Athree Perspective Approch to Understanding Culture In retail Organizations,** New jersey, Prentice Hall ,1997,p:104.

وهنا يمكن تقسيم مستويات الثقافة التنظيمية إلى مستويين هما: المستويات الخارجية لثقافة التنظيمية، وتشمل الثقافة الفردية، التنظيمية، الوظيفية والدولية وكذلك التقسيم الداخلي ويشمل الجزء الظاهر من أنماط السلوك، القيم والقناعات، الافتراضات الأساسية.

1 - الثقافة الفردية (الشخصية):

لكل فرد معتقداته وقيمه ومعايير سلوكية تحكم تصرفاته وقد تكون موروثة عن الوالدين أو التاريخ العائلي، وقد تكون من المجتمع الذي عاش فيه، أو عن الدين أو المدرسة أو الأصدقاء أوقد تكون خليطًا من كلما سبق، وبالتالي لكل فرد ثقافته التي تختلف من شخص إلى أخر.

2 - الثقافات الفرعية:

عادة ما تكون للمنظمات الحكومية والمنظمات البيروقراطية الكبيرة ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة والخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في أماكن العمل داخل نفس المنظمة. حيث يمكن أن نجد الثقافات الفرعية داخل إدارات وأقسام وقطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحكم سلوكهم، أو التي يعتقدون أنها تحمي مصالحهم أو تواجدهم في المنظمة.

3 - الثقافة الوظيفية:

يوجد تشابه في الثقافة داخل الصناعة أو المهنة أو النشاط الواحد، فغالبا ما توجد بعض القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما، وفي نفس الوقت تعتنقها معظم أو جميع المنظمات العاملة في نفس النشاط أو المهنة، وبمرور الوقت يتكرر نمط معين داخل النشاط أو المهنة يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية، مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، أو نوع الملابس وغيرها.

4 - الثقافة المجتمعية:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء عن المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي، ونظام التعليم، والظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة. وتؤثر الثقافة المجتمعية على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعايير مخرجاتها، بحيث يجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وإعلاناتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.[1]

[1]- مصطفى محمود أبو بكر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 417.

5 - الثقافة الدولية (الحضارة التنظيمية):

أصبح العالم اليوم محكوما بالعديد من القيم والأعراف التي تحكم كافة البلدان وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية يجب ألاّ تنمو بشكل مستقل عن الثقافة القومية والدولية التي تنشأ فيها المنظمة. إن إنشاء العديد من المعاهدات الدولية والهيئات العالمية أوجدت توحدًا في بعض المصطلحات والقوانين التي تنضوي تحت مظلة الأعراف الدولية.[1]

كما أن الثقافات التنظيمية للمنظمات الدولية الكبرى تطغى على الثقافات الفردية أو الخلفيات الثقافية المتعددة التي أتى بها الموظفون إلى المنظمات الدولية، ولهذا فإن أي فروق ثقافية فردية سوف لن يكون لها ذلك التأثير على النسق الثقافي العام، حيث أن المتاع الثقافي الفردي لا يمثل أية مشاكل لتلك المنظمات الدولية، بل سرعان ما يتم الانخراط في إطار الثقافة الدولية، ويزداد ولاء العاملين إلى ثقافتهم الدولية، حيث أنه الأكثر قدرة على البقاء.

المطلب الثاني : المستويات الداخلية للثقافة التنظيمية

وفي تقسيم آخر لمستويات ثقافة المنظمة، يكاد يجمع عليه معظم الكتاب والمهتمين، وهو ما يطلق عليه التقسيم الداخلي لثقافة المنظمة. بحيث قام كل من (Kotter)، و (Heskett)، بتحديد مستويين لهذه الثقافة وهما:[2]

1 - المستوى الداخلي:

وهو المستوى الأعمق والأقل رؤية، وهو مجموع القيم التي يشترك فيها الأفراد في المجوعة التنظيمية الواحدة، والتي تميل إلى الاستقرار والاستمرار بمرور الوقت، وفي الغالب عند هذا المستوى تكون الثقافة التنظيمية صعبة التغيير.

2 - المستوى الخارجي:

وهو العناصر المرئية والمتمثلة في تصرفات وممارسات الأفراد، أي كل ما يمكن ملاحظته بصورة مباشرة. كما أن هناك من يرى بأن للثقافة التنظيمية ثلاثة مستويات رئيسة ولكنها في النهاية تتكامل مع بعضها لتشكل الكل الثقافي للتنظيم ويمكن إيرادها على النحو الآتي حسب (Nelson and Quick) :

- **المستوى الأول:** الأشياء الصنعية (أي من صنع الإنسان)، وتشمل في مضمونها ما يلي: التصرفات الشخصية للعاملين والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز. ويعتبر هذا المستوى من أكثر مستويات الثقافة وضوحًا حيث إنها رموز الثقافة في بيئة العمل الاجتماعي والحسي.
- **المستوى الثاني:** القيم وتعكس معتقدات العامل الأساسية لما ينبغي وما لا ينبغي، ويتحدد نمطه السلوكي وفق هذه القيم.

[1]- جاسم بن فيحان الدوسري، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 44.
[2]- الرخيمي ممدوح جلال، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 66.

- **المستوى الثالث :** المسلمات وهي المعتقدات التي توجه سلوك أفراد المنظمة في كيفية فهم الأشياء والتفكير فيها وهي جوهر الثقافة، وأهم خاصية للمسلمات أنها تكون أحيانا كثيرة كامنة في اللاوعي، بمعنى أن أعضاء المنظمة قد لا يدركون مسلماتهم وإن كانوا يسلكون وفقها وهم غالبا ما يترددون في مناقشتها أو تغييرها.

و قدم (E.Schein)، نموذجا يقيم فيه ثقافة المنظمة بثلاثة مستويات وهي:[1]

1 - المستوى الخارجي (السطحي): يحتوى هذا المستوى على المظاهر السلوكية المرئية للثقافة التنظيمية التي يمكن ملاحظة بعضها من خلال الممارسات اليومية لأعضاء المنظمة، والبعض الآخر يتم اكتشافه من خلال سؤال الأفراد عن هذه المظاهر والتي تجعل المنظمات مختلفة عن بعضها البعض، بل وفي أحيان كثيرة متفردة، ومن بين تلك المظاهر: القصص التي تركز على الأحداث الهامة بالمنظمة؛ اللغة المشتركة بين أعضاء المنظمة؛ طريقة الملبس الخاصة بالمنظمة؛ الرموز التي تعبر عن المنظمة مثل شعار المنظمة؛ وكذا الأبطال الذين حققوا إنجازات للمنظمة.

2 - مستوى القيم والمعتقدات: والتي يعبر عنها في الغالب بشكل عقائدي ومجموعة المبادئ الأخلاقية، والمحفزات التي توجه عملية صناعة القرارات، كما تعبر تلك القيم والمعتقدات عن: المبادئ وأساليب التفكير التي أقرها أعضاء المنظمة؛ السلوكيات المرغوبة؛ المعايير التي تستخدم في تقييم المخرجات.

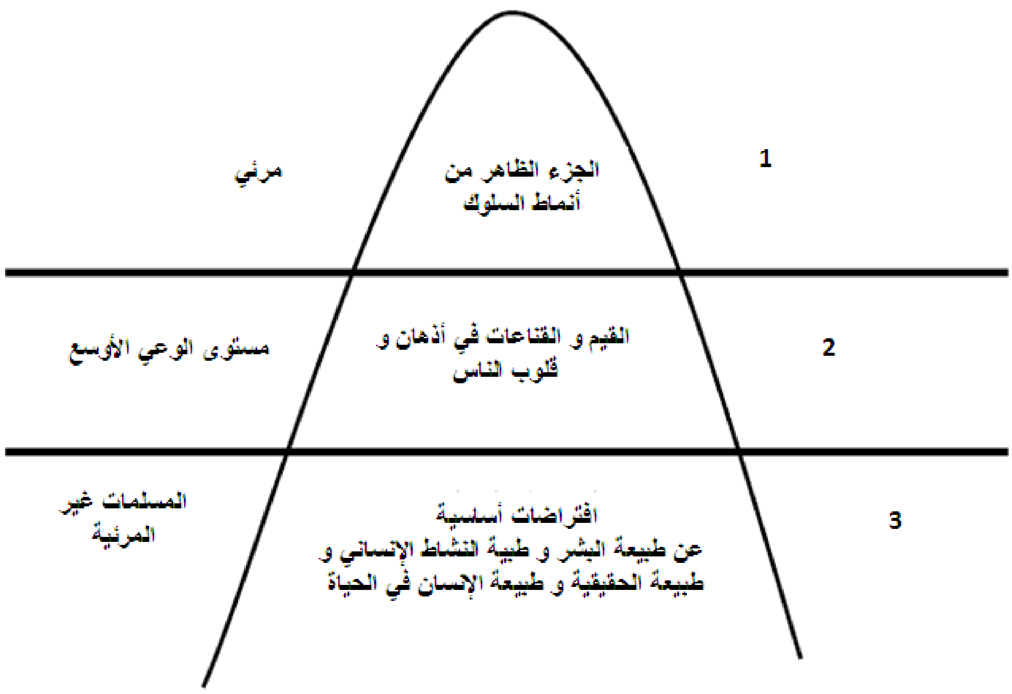
3 - المستوى الثالث (الافتراضات الأساسية): وهي تعتبر أساس الثقافة التنظيمية، فهي التي تخلق القيم والمعتقدات، بحيث تصبح بمرور الوقت مسلما بها ومقبولة على أنها حقائق لا تقبل الجدل، كما أنها تتمثل في كل من: الافتراضات التي كونها الأفراد عن أنفسهم وعن منظماتهم؛ طبيعة العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية؛ ما يؤمن به الأفراد أنه حقيقي وغير قابل للنقاش؛ طبيعة العلاقة بين أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض، وهل يسود تلك العلاقة التعاون أم المنافسة؟.

كذلك فإن الافتراضات الأساسية توفر الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبنى عليها القيم، وعليه تفهم هذه الافتراضات على أنها داخلية أو ضمنية في الأفراد (أكثر مستويات الثقافة اختفاء)، وبالطبع ليس من السهل ملاحظتها، وتتطلب دقة وعناية في البحث عنها.

[1]- Moorhead GRAND, Griffin RICKY, **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, Houghton Mifflin, Sixth Edition, New York, 2001, p:438 .

والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل1-4: مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: الهواري، سيد، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 القاهرة مكتبة عين شمس،2002 ، ص: 29.

ويستخلص الطالب من الشكل (1-4)، أنه وعلى الرغم من وجود اختلاف فيما بين الباحثين حول مسميات المستويات الداخلية لثقافة التنظيمية إلا أن هناك توافقاً حول ثلاث مستويات: **مستوى الثقافة المرئية** والمتضمن تصرفات وممارسات الأفراد اليومية؛ **مستوى الوعي الأوسع** والمتضمن القيم والمعتقدات الأساسية وأساليب التفكير التي أقرها أعضاء المنظمة مع مرور الوقت؛ **ومستوى المسلمات الأساسية** الذي يعكس مستوى فهم وستعاب الأشياء الكامنة في اللاوعي من تجسيد الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبنى عليها قيم ومعتقدات المنظمة.

خلاصة الفصل الأول:

استعرضنا في هذا الفصل الإطار النظري للثقافة التنظيمية، وذلك من خلال التطرق أولاً لمفهوم الثقافة التنظيمية وكذا التطرق لمختلف مكونات الثقافة التنظيمية، كما تناولنا خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية وكذا التعرف بشكل أدق على مستويات الثقافة التنظيمية.

وقد خلصنا في هذا الفصل إلى أن البحث عن تعريف دقيق ومضبوط للثقافة التنظيمية يعد أمرا في غاية الصعوبة، لذا قمنا بطرح العديد من التعاريف للثقافة التنظيمية والتي قدمتها مختلف أدبيات إدارة الأعمال، وتوصلنا من خلال ذلك إلى أنه وبرغم تعدد هذه التعاريف والتصنيفات للثقافة التنظيمية واختلافها عن بعضها البعض في بعض النقاط إلا أنه يمكن تجميعا في شكل مجموعات متجانسة.

وقد خلصنا إلى أن مكونات الثقافة التنظيمية متعددة ومتباينة ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، ومما خلصنا إليه هو أنه يمكننا تقسيمها إلى مكونات غير مادية ومكونات مادية وأخرى متعلقة بمكونات الموروث الثقافي.

ونعني **بالمكونات غير المادية** للثقافة تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بحواسنا، غير أنها تمثل الجزء الأكبر من عناصر الثقافة التنظيمية والمتمثل أساساً في القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية والاتجاهات وكذا الإيديولوجيا. أما **المكونات المادية** للثقافة التنظيمية فتتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا، من الظواهر والمؤشرات المادية والرموز وكذلك الطقوس والشعائر. ومن بين مكونات الثقافة التنظيمية كذلك تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة والمتمثلة في **الموروث الثقافي** للمنظمة والمتكون أساساً من المؤسسون الأوائل وتاريخ المنظمة والقصص والأبطال والأساطير والمجاز، والطرائف، والنكت، والألعاب والطابوهات والإشاعات وكذا الشبكة الثقافية ومهنة المنظمة.

كما خلصنا إلى أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة والتي هي محل إجماع العديد من المفكرين، ومن جهة أخرى تتضمن ثقافة المنظمة كذلك أبعاداً رئيسة ترتبط ببعضها البعض، وتعتمد على بعضها البعض، إذ أن هناك تشابه كبير في العديد من هذه الأبعاد وهذا ما بينته العديد من الدراسات وذلك على الرغم من اختلاف طبيعة المنظمات وتنوع الدول التي تمت فيها هاته الدراسات. كما خلصنا إلى أن هناك سبعة أبعاد من بين ثمانية عشر بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية مثلت النسب العالية لما جاء بها الباحثون في نماذجهم وهي (**بعد الاحتواء والترابط . بعد الاتساق والتجانس . بعد القدرة على التكيف . بعد تشجيع الابداع والابتكار. بعد التوجه بالنتائج . بعد التوجه بالفريق . بعد التوجه بالعميل**)، قد تم اعتمادها كأبعاد للدراسة الحالية.

كما خلصنا إلى أنه يمكن تقسيم مستويات الثقافة التنظيمية إلى مستويين هما: **المستويات الخارجية** لثقافة التنظيمية، وتشمل الثقافة الفردية، الفرعية، الوظيفية، المجتمعية، والدولية، وكذلك **التقسيم الداخلي** ويشمل الجزء الظاهر من أنماط السلوك، القيم والقناعات، الافتراضات الأساسية.

الفصل الثاني

تمهيد:

من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرا واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين وبدأت تتغلغل بصورة مكثفة في أدبيات الإدارة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الذي أصبح يعول عليه كثيرًا للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء. ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول تلك السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الأفراد تجاه منظماتهم والتي بدوها تتعدى مرحلة الولاء والانتماء لتصل إلى درجة العطاء، الذي يُؤْثِر فيه الفرد المنظمة على نفسه، ويقوم بأعمال إضافية تطوعية اختيارية هادفة إلى الارتقاء بمستوي كفاءة وفعالية المنظمات دون أن يكون هناك أي ربط بين هذا السلوك التطوعي وتوقع الحصول على أي مردود مادي أو معنوي مقابل ذلك. فالدراسات التي تناولت هذا الموضوع توصلت إلى أن لسلوك المواطنة التنظيمية دور بالغ الأهمية في مساعدة وتطويع جهود الآخرين داخل الفريق الواحد على أداء الأنشطة بشكل متميز، فضلاً عن تجنب الصراعات غير الضرورية والشعور المتزايد بالملكية التنظيمية والاحترام وتحقيق الطموحات وتطبيق القواعد والتعليمات، والأكثر من ذلك على مستوي المنظمة فإن لهذا السلوك تأثيرا بالغ الأهمية على إنتاجية المنظمة وكذا كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها، كما يؤدي هذا السلوك بشكل عام إلى تخفيض تكاليف المنظمة واستثمار أفضل للوقت وتوحيد مثمر للجهود ورفع الروح المعنوية للعاملين، والتقليل من التسرب الوظيفي بين أعضائها.

وانطلاقا من أهمية خلق مناخ تنظيمي في المنظمات يعظم من شأن أهمية العنصر البشري ويزيد من فعاليته في أداء أعمال هذه المنظمات، وتكريسا لمفهوم السلوك التطوعي كقيمة أساسية ينبغي ترسيخها داخل المنظمات؛ يأتي هذا الفصل في محاولة للتعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهمية دراسته وأبعاده المختلفة، وكذا تتبع أهم العوامل المؤثرة في ظهوره أو اختفاءه، من خلال بناء تصور شامل يحدد علاقاته المختلفة مع المسببات والنتائج.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض للمباحث الأساسية التالية:

المبحث الأول :المرتكزات الفكرية لسلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الثاني :أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والنظريات المفسرة له.

المبحث الثالث: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الأول: المرتكزات الفكرية لسلوك المواطنة التنظيمية

تتعدد موارد المنظمات، فهناك الموارد المالية والمادية والبشرية وحتى المعلوماتية. ومما لا شك فيه أن المنظمات الساعية لتحقيق النجاح عليها توظيف هذه الموارد مجتمعة بكفاءة وفعالية بغية تحقيق جملة من الأهداف والغايات. ويتصدر المورد البشري بقية الموارد لما له من أهمية كبيرة في قيادة المنظمات نحو التفوق والتميز والنجاح، ذلك أن للمورد البشري القدرة على توظيف باقي الموارد الأخرى لخدمة أهداف المنظمة.

وقد أطلق على السلوك التطوعي في أدبيات الإدارة عدة مسميات مختلفة وفقًا للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها الباحث وتماشيًا مع توجهاته الفكرية ومن هذه التسميات التي تم الإشارة إليها ما يأتي:[1]

- السلوك غير المفروض (Non Mandated Behavior): ويقصد به نمط من أنماط السلوك ويقوم به العامل وهو غير مكلف به رسميًا ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمنظمة.
- سلوك الدور الإضافي (Extra Role Behavior): ويعني ذلك النمط من السلوك الذي يصدر من الفرد وله تأثير وظيفي إيجابي في أداء المنظمة ككل، ويقع خارج نطاق المتطلبات الرسمية ويتضمن بعدًا إيثاريًا.
- سلوك الدعم الاجتماعي (Prosocial Organizational Behavior): وقد عُرف هذا السلوك بأنه مجموعة من الأفعال لم يحددها الوصف الوظيفي، لكنها تؤدي إلى منافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية المباشرة.
- سلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behavior): ويمكن القول أنه يوجد قدر من التداخل بين مفهومي سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك الدعم الاجتماعي من جانب، وسلوك الدور الإضافي من جانب آخر، إلا أنه توجد بعض نقاط الاختلاف منها: أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يكافأ الفرد عليه وفقًا لنظام المكافآت، بينما سلوك الدور الإضافي قد يكافأ الفرد عليه وفقًا لنظام المكافآت.

[1]- **راجع في ذلك:**
- علي أحمد جبرائيل المعايطة، **درجة ممارسة المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم** - أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص:39.
- محمد عبود الحراحشة، ملوح باجي الخريشا، **درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،، الأردن :جامعة مؤتة، المجلد (27)، العدد (2)، 2012، ص: 65 - 66.

فمنظمات العمل تحدد لكل فرد من أعضائها دوراً رسمياً (In_ Role Behavior)، يقوم به يتم تحديده من خلال وصف الوظيفة، إلا أنه يوجد نوع أخر من السلوكيات زاد الاهتمام به مؤخراً وهو سلوكيات الدور الإضافي (Extra_Role Behaviors)، وبالتالي فإن تحقيق أهداف منظمات الأعمال لا يتم فقط عن طريق الأدوار الأساسية للعاملين ولكن أيضاً عن طريق أداء ما أمكن من الأدوار الإضافية.[1] فهذه السلوكيات لا تدخل ضمن واجبات الوظيفة بل إنها سلوكيات اختيارية لا تدخل حتى ضمن هيكل المكافآت الرسمي الخاص بالمنظمة، كما أن الاعتماد فقط على سلوكيات الدور الرسمي يجعل من المنظمات أنظمة هشة يسهل انهيارها. ويتضح مما سبق أهمية هذا المفهوم في الحفاظ على فعالية واستمرارية المنظمات.

المطلب الأول: نشوء فكرة سلوك المواطنة التنظيمية

ترجع الجذور الأولى لموضوع المواطنة التنظيمية إلى (Chester Barnard, 1938)، حيث قدم مفهوم رغبة الفرد في التعاون أو الجهد التعاوني للفرد،[2] وأن الأفراد لابد أن يقوموا بإظهار الرغبة والاستعداد في المساهمة بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه الرغبة في الإسهام بالجهد هي التي جرى تسميتها بالانتماء، وأن هناك اختلافات فردية في الميول لإظهار هذه السلوكيات التعاونية والانتماء.

وقد أطلق على الجهد التعاوني للأفراد مسمى نكران الذات، معتبراً أن الرغبة في التعاون لدى الفرد هي شرط أساسي لحياة المنظمة وأمر حيوي وضروري ولا يمكن الاستغناء عنه،[3] كما أن الرغبة في التعاون لا يمكن أن يتضمنها الهيكل الرسمي لأنه غير قادرٍ على تحديد بعض السلوكيات والمهام المطلوبة، كما أنه غير قادر كذلك على التوقع بكل الإسهامات والإنجازات المطلوبة من العاملين.

وقد أشار(Daniel Katz ,1964)، إلى أن اعتماد أي منظمة بصفة مطلقة على الأنظمة والرسمية التي تحدد السلوكيات والأدوار المطلوبة من الفرد يجعل من تلك المنظمة نظاماً اجتماعيا هشاً. ولذا فإن إطلاق إمكانيات وقدرات الأفراد والاهتمام بالنواحي العلمية يعتبر من النقاط الهامة والأساسية التي تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، وانطلاقاً من هذه الأهمية فقد حدد (Daniel Katz ,1964)، ثلاث أنماط أساسية لسلوك الفرد تؤثر على كفاءة وفعالية أي منظمة وهي:[4]

- وجود حافز قوي وكافٍ لدى الفرد للانضمام والاستمرار في المنظمة.
- التزام الفرد بواجباته المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها الأدوار الأساسية أو سلوكيات الدور الرسمي (In _Role Behavior).

[1]- ختام عبد الرحيم السحيمات، **سلوك المواطنة التنظيمية لدي معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي**، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في علوم التربية، كلية الدراسات التربوية العليا، تخصص إدارة تربوية ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن،2007، ص: 20.

[2]- تامر ممتاز عبد الخالق، **أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر**، أطروحة دكتوراه مهنية غير منشورة في إدارة الأعمال ،جامعة عين شمس، مصر،2010، ص: 42.

[3]- أميرة رفعت محمد حواس، **أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارية، جامعة القاهرة، مصر ، 2003، ص: 12.

[4]- أميرة رفعت محمد حواس، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 11.

▪ أن يقوم الفرد بممارسة بعض السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية، وهي تخرج عن الواجبات المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي (Extra _Role Behaviors).

كما أن (Dennis W.Organ)، كان من أوائل الباحثين الذين استخدموا عبارة سلوك المواطنة التنظيمية ليرمز إلى السلوك المفيد من الناحية التنظيمية للعاملين، والذي هو غير محدد، وإنما يحصل بشكل اختياري من قبل العاملين لمساعدة الآخرين في تحقيق مهامهم.[1]

ولقد بدأ اهتمام (Organ)، بالمواطنة التنظيمية، عندما كان يعمل كموظف جديد (شاب)، في أحد المصانع فقد كان يعاني ويبذل جهوداً كبيرة لاستعمال جزء من المعدات، حتى لاحظ عامل قديم في المصنع الصعوبة التي يواجهها (Organ)، وترك عمله ليوجه العامل الشاب لكيفية الاستعمال الملائم للمعدات ولا يوجد في وظيفة العامل القديم ما يعرض مثل هذه المساعدة، إلا أن جهوده أفادت كل من العامل الشاب والمنظمة ككل.

لذلك ذكر (Organ)، في دراسة أجرها حول العلاقة بين الرضا وأداء العاملين أن السبب الرئيسي من أسباب فشل الباحثين في التوصل إلى إثبات العلاقة السببية بين الرضا والأداء، يرجع إلى تعريف متغير الأداء بشكل ضيق باعتباره مرادفاً لمصطلح الإنتاجية والمتمثلة في كل من كمية وجودة الإنتاج، وأنه من المتوقع الكشف عن العلاقة السببية سالفة الذكر عن طريق تعريف متغير الأداء بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية.[2] فكانت هذه الدراسة بمثابة الشرارة التي أشعلت اهتمام الباحثين بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية.

ولقد ميز كل من (Daniel Katz And Robert Kahn)، في ظل وصف السلوك في المنظمة بين سلوك الدور الذاتي أو السلوك المحدد طبقاً للأوصاف الرسمية وسلوك الدور المميز أو الإجراءات المتخذة خارج إطار المتطلبات الرسمية للدور. وطبقاً لنظريتهما فإن العوائد الرسمية العرضية تعتمد على سلوك الدور الذاتي (الرسمي)، بينما تنشأ العوائد العرضية وتتراكم بالنسبة لسلوك الدور المميز الذي ينشأ من مشاعر المواطنة تجاه المنظمة. فيقوم العامل– المواطن– بأنشطة معينة نيابة عن المنظمة التي يلتزم أو يتعهد بخدمتها بدون أن يكون مطلوب منه أن يفعل ذلك رسمياً.

ولتفهم هذا الجانب المهم من سلوك المواطنة التنظيمية، يمكن الإشارة إلى نظرية (Blau,1964)، عن التبادل الاجتماعي إزاء التبادل الاقتصادي، والذي تكون فيه الإجراءات غير التعاقدية معتمدة على العلاقات والثقة طويلة الأمد، ويمكن أن يعد سلوك الدور الذاتي، الذي تجري مكافأته رسمياً وبشكل عرضي صيغة للتبادل الاقتصادي. وأن سلوك المواطنة التنظيمية يتلاءم بشكل وثيق أكثر مع حالة التبادل الاجتماعي.[3]

---

[1]- ناظم جواد عبد السلام الزيدي، **العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحولية وأثرها في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية**، أطروحة دكتوراه مهنية غير منشورة في إدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص: 58

[2]- نجلاء حلمي عبد العزيز، **تأثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون بالتطبيق على الهيئة العربية للتصنيع**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2008، ص: 43.

[3]- ناظم جواد عبد السلام الزيدي، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 58.

ومنذ مدة ليست بالقصيرة أكد كل من (Barnard,1938; Katz,1964; Katz & Kahn,1978)، أن يعد أمراً مقبولاً عادة في الفكر الإداري أن تحتاج المنظمات إلى العاملين الراغبين في تجاوز متطلباتهم الرسمية للوظيفة. ولقد لاقى هذا الأمر، والذي يشار إليه عادة بسلوك المواطنة التنظيمية الكثير من الاهتمام في البحوث الحديثة، وعلى الرغم من القبول المتزايد بين الباحثين لبنية (Organizational Citizenship Behavior)، إلا أن هناك اختلاف حول ما إذا كان هناك حداً مفاهيمياً واضحاً بشكل كاف بين سلوك المواطنة التنظيمية (السلوك خارج الدور الوظيفي)، والسلوك ضمن الدور الوظيفي، بحيث يمكن النظر إليهما كبنى متميزة، حيث أن هذا الحد يختلف ما بين العاملين أنفسهم،[1] وأنه من الصعب على أي منظمة التمييز بين أداء الدور الذاتي وأداء الدور المتميز، وذلك لعدة عوامل أهمها:[2]

- ✓ التصورات الإدارية وتصورات العاملين عن أداء مسؤوليات العاملين الآخرين لا تكون متماثلة بالضرورة.
- ✓ تصور العاملين عن مسؤولياتهم وأدائهم متأثر برضاهم في موقع العمل.

وبالتالي فإنه يمكن تعريف هذا الحد من خلال ما أطلق عليه بالسعة المدركة للوظيفة، إذ أنه كلما كانت السعة المدركة للوظيفة لدى الشخص شاغل الوظيفة أكبر، كانت النشاطات التي يحددها على أنها ضمن الدور الوظيفي الرسمي أكثر وبالعكس، فمثلاً قد يعرف أحد العاملين وظيفة ما بشكل محدود للغاية، وينظر إلى أغلب السلوكيات التي يفترض أنها ضمن مسؤوليات وظيفته، بأنها سلوك مواطنة تنظيمية، مثل مساعدة الزملاء في العمل، وعدم أخذ الكثير من الإجازات. ومع ذلك قد يعرف أو يحدد موظف آخر الوظيفة نفسها بشكل واسع للغاية، وعليه فإنه ينظر إلى الكثير من سلوكيات المواطنة على أنها جزء من الوظيفة.[3]

وعلى الرغم من أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لا يتضمنها التوصيف الوظيفي للعمل، إلا أنها تستهدف تحقيق مصلحة المنظمة ككل، وهو ما دعا كثير من باحثي الإدارة إلى القول بأن المنظمة التي تُلزم أفرادها بمسؤوليات وظيفية محددة بدقة فإنها غالباً ما تكون غير فعالة في أدائها الوظيفي، وذلك للأسباب التالية:

- أن التوصيف الدقيق والمحدد للوظيفة يكون ضرورياً ولكنه غير كافي.
- أن اعتماد المنظمة على توصيف الوظيفة غالباً ما يكون بدرجة كبيرة، لدرجة ربما أنها تحاول مشاركة موظفيها في أنشطة أكثر مما هو موجود في الدور الأساسي؛ وذلك من خلال إجراء تعديلات متكررة في بطاقات توصيف الوظائف لتكون أكثر شمولاً.
- أن سلوك المواطنة سلوك تطوعي ذو قيمة، لأن الأفراد تمارسه تلقائياً، لذا فمحاولة التنبؤ به يكون استراتيجية خاطئة.

[1]- Morrison, E.W., **Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective**, Academy of management journal, VOL 37, No6,1994, p:1543.
[2]- Castro, C.B., Armario, E.M., and Ruiz, D.M., **The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty**, International Journal of service industry Management, VOL 15, No1, 2004, pp:27-53
[3]- Morrison, E.W. , op.cit, pp:1544-1545.

- أن التركيز الضيف على توصيف الوظيفة ربما يحث الأفراد على عدم مواجهة المواقف التي تتطلب إسهامات تفوق ما هو محدد في نطاق وظائفهم.

ومما تقدم يرى الطالب أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أصبح بحاجة ماسة لدراسته وبحثه من قبل المنظمات أو من قبل الباحثين، ووضع الأسس لكيفية تنميته، ولاسيما أنه له علاقة بنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها على الأمد الطويل، وبهذا فإن البحث في هذا الموضوع أصبح مهم جداً، كون أن هذه السلوكيات تعزز الأداء وتدعم عمل الفريق وتساهم في تشكيل بيئة اجتماعية تسودها المساعدة والتضحية أو الابتعاد عن المصلحة الشخصية، والدفاع عن المنظمة من دون التفكير بمردود معين. وفضلاً عن ذلك فإنه أصبح لزاماً على المنظمات أن توفر المناخ الذي يولد ويعزز سلوكيات المواطنة بوصفها تسهم في تخفيف كلف المنظمة في جوانب متعددة وتدعم إنجاز الوظائف والمهمات على أحسن ما يرام.

المطلب الثاني: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

إن الأفكار المرتبطة بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ظهرت في نهاية السبعينات بناءً على قناعة (Dennis W.Organ, 1977)،[1] من أن الرضا عن العمل يؤثر في رغبة الأفراد على مساعدة زملائهم وشركائهم في العمل وفي ميولهم لإبداء التعاون فيما يتعلق بالأنشطة التنظيمية التي تتحكم بسير العمل.[2]

ثم توالت التعريفات التي جاء بها الباحثون لهذا المفهوم على النحو التالي:

عرفها (Organ, 1977)، على أنها: «ذلك الجهد التعاوني أو تلك السلوكيات الابتكارية التعاونية».[3]

وقد عرفها (Organ, 1983)، على أنها: «ذلك السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد، والذي يساعد في أداء أعمال المنظمة والتفاني تجاهها».[4]

وقد أضاف (Organ, 1988)، مفردات أخرى ذات مغزى ليصبح تعريف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه:«ذلك السلوك الزائد عن الدور، والذي لا تكافئ أو تعاقب عليه المنظمة، ويفيدها في تحسين كفاءتها وفعاليتها، بمعنى أنه سلوك الفرد التقديري المرتبط بالعمل والذي لا يمكن لنظام التعويض الرسمي ملاحظته أو تمييزه بشكل واضح ومباشر كما أنه يقوي ويدعم الأداء الفعال للمنظمة».[5]

---

[1]- أميرة رفعت محمد حواس، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 16.

[2]- نجلاء حلمي عبد العزيز، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 38.

[3]- أميرة رفعت محمد حواس، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 16.

[4]- Borman Walter C , PennerLouis A, Allen Tammy D. and Motowidlo Stephan J, **Personality Predicators of Citizenship Performance**, International Journal Of Selection and Assessment, vol 9, No 1/2, (March/ June) 2001 pp: 52-69.

[5]- **راجع في ذلك:**

- مجد حسن ريان، **سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في الإدارة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن،2006، ص: 19.

- أميرة رفعت محمد حواس، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 17

كذلك عرف (Organ, Konovsky, 1989)، سلوك المواطنة التنظيمية بأنها :«سلوك فردي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسية ويشتمل على إيحاءات وإشارات تعاونية أو بناءة لا تكافئها بصورة مباشرة أو تعاقدية أنظمة الجزاءات الرئيسية للمنظمة».[1]

أما (Konovsky and Al, 1994)، فقد عرفوا سلوك المواطنة التنظيمية على أنه:«سلوك العامل الذي يترفع عن ويتجاوز نداء الواجب، وبالتالي يكون مدعاة للتمييز، رغم عدم مكافأته ضمن سياق نظام التعويضات الرسمي في المنظمة».[2]

وقد أضاف (Organ, 1995)، بأن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها ووقتها وممتلكاتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء وموظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة، وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، وذلك دون توقع الحصول على مكافآت أو حوافز.[3]

ويعرفها (Kidwell and Al 1997)، على أنها:«مجموعة من التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوي الرسمي ولكنها مفيدة بالنسبة للمنظمة».[4]

ويعرفها (Roland and Kidwell 1997)، على أنها: «جميع السلوكيات المفيدة والإيماءات والتلميحات التي تصدر عن الأفراد وليست مطلوبة منهم بشكل رسمي ولا بموجب لوائح العمل، ولكنها مع ذلك تعود بالفائدة على المنظمة».[5]

ويعرفها (عواد، 2001)، على أنها:«سلوكيات اختيارية أو تطوعية لا ترتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي كما تستهدف هذه السلوكيات تحقيق مصلحة المنظمة ككل، أو تحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المنظمة وذلك من خلال الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الأفراد تطوعاً أو من خلال الامتناع تطوعاً عن بعض السلوكيات التي تضايق المنظمة أو الإدارة أو القسم الذي يعمل به الفرد، وهي سلوكيات نزيهة يترتب على ممارستها بشكل دوري تحقيق الرفاهية التنظيمية».[6]

ويعرفها (Paul Spector and Suzy Fox, 2002)، بأنها:«سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الأفراد أو المنظمة، وليس من الضروري أن يدخل ضمن متطلبات الوصف الوظيفي للدور، وليس خاضع للنظام

---

[1]- ناظم جواد عبد السلام الزيدي، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 58.

[2]- ناظم جواد عبد السلام الزيدي، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 58.

[3]- عبد الله داؤد باوزير، **سلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية اليمنية : دراسة ميدانية**، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (7)، جامعة عدن، اليمن، 2012، ص: 08 - 40.

[4]- شاهين محمد عبد التواب البكري، **التوافق النفسي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، مصر: كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد (3)، 2000، ص: 561.

[5]- فايزة خير الله ناصر بن عبد الله العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبد الله العوضي، **العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية**، مجلة مستقبل التربية العربية - المركز العربي للتعليم والتنمية - مصر: كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد (17)، العدد (62)، 2010، ص : 96.

[6]- مرفت ابراهيم راشد قاسم، **أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر: كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد (2)، 2011، ص: 571.

الرسمي للمكافآت والعقوبات الجزائية بالرغم من أنه يلاحظ ثم يكافئ الفرد عليه، ومثل هذه الأفعال تعتبر ايثارية أو اجتماعية».[1]

ويعرفها (صلاح مهدي محسن العامري، 2003)، على أنها مجموعة من التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة مباشرة لنظام الحوافز، وذات أهمية كبيرة لفاعلية المنظمة ونجاحها في تحقيق أدائها.[2]

ويعرفها (Chompookum and Deer, 2004)، بأنها:«سلوكيات عادة ما تشكل جزء من تعاقد سيكولوجي غير رسمي، يأمل من خلاله الفرد فهم وإدراك مثل هذا الجهد الإضافي ثم يكافئه عليه رئيس العمل والمنظمة».

ويعرفها (Feater And Rauter, 2004)، بأنها:«تلك الجهود الإضافية والتصرفات الاختيارية والعفوية التي تتجاوز حدود الوصف الوظيفي وتتخطى الدور الرسمي، حيث يعمل الفرد طواعية وبدافع ذاتي دون أي حافز خارجي، كما تهدف هذه السلوكيات إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ومساعدة العاملين والتعامل معهم».[3]

ويعرف (Chien, 2004)، سلوك المواطنة التنظيمية بأنه:«تصرف الفرد التطوعي والاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظم الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة كفاءتها وفعاليتها».[4]

وتعرف (نسرين عبد الرحمان محمود، 2005)، سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها: «سلوكيات فردية، تطوعية، عقلانية، إيجابية، موجهة نحو الزملاء أو المشرفين، أو المنظمة، وتقع خارج طاق الوصف الوظيفي الرسمي، إلا أنها مرغوبة من قبل الإدارة، ولا تخضع للثواب والعقاب التنظيمي، لكنها تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية».[5]

---

[1]- paul spector, suzy fox, **An emotion-centered model of voluntary work behavior Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior**, Human Resource Management Review 12, 2002, p: 271.

[2]- تامر ممتاز عبد الخالق، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 44.

[2]- رياض أبازيد، **أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن** ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية، فلسطين : جامعة النجاح الوطنية - نابلس، المجلد (24)، العدد (02)، 2010، ص: 502.

[4]- Chien, M, **An investigation of the relationship of organizational structure. employees' personality and organizational citizenship behaviors**. Journal of American Academy of Business, Vol (5), 2004, p :43

[5]- ميال حمود عامر، **أثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بالمستشفيات الحكومية والخاصة**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، مصر: كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد (3)، 2011، ص: 424.

ويرى (اليوسفي وآخرون، 2006)، بأن سلوك المواطنة التنظيمية يعني:«نشاط اجتماعي يمارسه الموظف من تلقاء نفسه، لا يبتغي منه أي مردود مادي، عبر التزام أدبي يقوم عل اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية».[1]

وعلى ضوء ما تقدم من مفاهيم حول تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية يتضح بأنها تتحدد بمجموعة من العناصر وهي كالتالي:[2]

- أن هذا السلوك اختياري وليس إجباري أي أنه ذو طبيعة اختيارية تطوعية تنبع من الاختيار الشخصي للأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد في العمل داخل المنظمة، وبتالي فإن هذه الحالات الطوعية للسلوك هي أكثر وأبعد من نداء الواجب الذي قد يشعر به البعض، فهذه السلوكيات هي بمثابة التزام طوعي ومتين بالأهداف لتحقيق النجاح وضرورة لبقاء واستمرار المنظمة.
- أن هذا السلوك يتعدى حدود متطلبات الوظيفة ويتجه إلى ما هو أبعد مما هو محدد رسمياً من قبل المنظمة، أي أن هذا السلوكيات تؤدى اختياريا علاوة على الدور الرسمي فهي تنبع من الأدوار الإضافية (Extra _Role Behaviors)، التي يمكن أن يضطلع بها الفرد في العمل، كما أن هذه السلوكيات الإضافية تنقسم بدورها إلى سلوكيات بناءة (Functional)، وغير بناءة (Dysfunctional)، ومن أمثلة هذه السلوكيات الإضافية البناءة نجد: مساعدة الزملاء على حل مشاكل العمل، وتقديم مقترحات خلاقة لتحسين وتطوير العمل، والتدريب الذاتي لتحمل مسؤوليات إضافية في العمل، وإيجاد مناخ إيجابي للمنظمة في تعاملها مع بيئتها الخارجية، وعدم تبديد أو ضياع الوقت، والتحدث بطريقة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين، وقبول الفرد لأعباء إضافية دون شكوى أو تذمر، وقبول الفرد كذلك للتغييرات التنظيمية بصدر رحب وكذا المحافظة على موارد المنظمة. ومن بين السلوكيات الإضافية غير البناءة والتي تعتبر في الأساس تصرفات اجتماعية تتضمن مساعدة الزملاء أو العملاء بطرق قد

---

[1]- أيمن عوده المعاني، **أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد (9)، العدد (2)، 2013، ص: 223.

[2]- **راجع في ذلك:**

- أحمد بن سالم العامري، **محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية: كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (17)، العدد (02) ، 2003، ص : 68.
- ناظم جواد عبد السلام الزيدي، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 61.
- عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2006، ص: 219 - 220.
- عبد القادر أحمد دواليبي، **اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2010، ص: 75.
- مجد حسن ريان، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 21 - 22.
- رعد عبد الله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد، **دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة في هيئة النزاهة** ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (20)، العدد (79)، 2011، ص: 87.
- عباس عبد مهدي الشريفي، **سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة ونوع المدرسة**، المجلة التربوية، الأردن: كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، العدد (100)، 2011، ص: 122.

Organ, D. W, **Personality and Organizational Citizenship Behavior,** JOURNAL OF MANAGEMENT, VOL. 20, NO. 2, 1994, pp :466 – 468

- أميرة رفعت محمد حواس، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 18.
- ختام عبد الرحيم السحيمات، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 21 - 22.

تفيدهم شخصياً ولكنها مكلفة بالنسبة للمنظمة نجد من أمثلة هذه السلوكيات: مساعدة زملاء العمل على تحقيق أهداف شخصية تتعارض مع الأهداف التنظيمية، وقيام بعض الأفراد بالتزوير في السجلات لحماية آخرين من التعرض للوم التنظيمي، وكذا تقديم خدمات للعملاء بطريقة معاكسة لاهتمامات المنظمة. ومن بين سلوكيات الدور الإضافي التي تتعدى حدود متطلبات الوظيفة نجد بعض السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى ولو كان لديه كل الحق لعمل ذلك، وتلك السلوكيات حسب (Organ)، تسمى بجودة الامتناع ومن أمثلتها: الامتناع عن تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، الامتناع عن تحمل بعض المشاحنات والمجادلات مع العمال الآخرين من دون وجه حق، الامتناع عن التعبير عن الاستياء والشكوى من الأمور التافهة والقضايا غير الهامة بشأن بعض أوضاع العمل.

– أن هذا السلوك التطوعي الاختياري لا ينتظر منه الفرد مكافآت ومزايا تنظيمية ولا حتى عوائد ملموسة ومباشرة، لأنه غير معترف به في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة وغير متضمن كذلك في أنظمة تقييم الأداء الرسمية، ولكن هذا لا يعني أن هذا السلوك النزيه الذي ليس لها غرض خفي من وراءه غير ملاحظ أو مثمن (مُقّدر) من قادة المنظمة، أو أن ليس له أي تأثير على التقييم الرسمي وغير الرسمي لأداء العاملين، بل على العكس من ذلك فإن هذا السلوك التطوعي لا يحاسب عليه الفرد قبل أن يقوم به، ولكن إذا ما قام به فعلا يتعود الزملاء والرؤساء على ذلك التدفق المستمر في هذه السلوكيات الزائدة، وإذا ما قرر الفرد إيقافها في يوم ما فعندها سيؤثر ذلك بالسلب على الانطباع الذي قد يتركه الفرد على الرئيس المباشر أو الزميل. وهذا الانطباع قد يؤثر في التوصية للمدير بزيادة الراتب أو الترقية. إلا إن المكافآت أو المزايا التي يحصل عليها الفرد مقابل تلك السلوكيات التطوعية هي رد فعل غير مباشر أو محدد رسمياً بشكل مسبق ومعروف مقارنة بالمكافآت المترتبة على الأنشطة الرسمية كزيادة الإنتاجية أو تقديم الحلول الإبداعية. وبتالي فإن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك تطوعي طويل الأجل قد لا يعود على الفرد بعوائد مالية على المدى القصير ولكن تترتب عليه نتائج إيجابية يمكن أن تتحقق على المستويين الفردي والتنظيمي. لذلك فإن هذا السلوك الإضافي يُؤخذ في الاعتبار عند تقييم الأداء الوظيفي لصاحبه والمفاضلة بينه وبين زملائه على المدى الطويل.

– أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يساهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة وفعالية المنظمات، وذلك من خلال زيادة كفاءة العاملين على استغلال الموارد الإنتاجية وزيادة قدرتهم على التجديد والابتكار والقدرة على التكيف مع المتغيرات التنظيمية والبيئية الجديدة. إن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يعود بالنفع على كل من المنظمة والفرد في نفس الوقت، بالإضافة إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد المدير على التفرغ لأداء أعبائه الوظيفية بشكل أفضل إذا ما أظهر العاملون بعض جوانب سلوك المواطنة التنظيمية مثل تعليم العاملين الجدد أو التعاون مع بقية الزملاء أو تجنب إثارة المشاكل أو الخلافات وتدعيم روح الفريق.

– أنها سلوكيات عقلانية ايجابية ومقصودة ومُتعمدة من قبل أصحابها، كما أنها ذات صبغة اجتماعية تُؤشر لمدى رضا العاملين عن منظمتهم.

- إن هذه السلوكيات التنظيمية عبارة عن مجموعة من الأفعال والتصرفات وليست فعلاً واحداً، كما تتضمن في طياتها مجموعة من الإيماءات والتلميحات وكذا الإشارات التعاونية التي تصدر عن الأفراد وتكون مفيدة بالنسبة للمنظمة.
- أنه سلوك يدعم ويعزز البيئة الاجتماعية والنفسية للمنظمة لذاك تحرص المنظمات على تشجيع انخراط العاملين على ممارسة هذه السلوكيات التي تعتبر جهوداً خاصة أو إضافية تحتاجها المنظمة من القوى العاملة لتدعيم النسيج الاجتماعي والنفسي وخلق أسس التعاون داخل المنظمة.
- إن هذه السلوكيات التنظيمية تكون موجهة إما نحو الأفراد؛ سواء كانوا زملاء أو مشرفين أو موظفين جدد أو عملاء، وإما تكون موجهة نحو الجماعة أو الفريق، وإما تكون موجهة نحو المنظمة ككل، وإما تكون موجهة لكلا الأطراف من داخل وخارج المنظمة.
- إن هذه السلوكيات التنظيمية غير ثابتة نسياً وتختلف من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر وفقاً لاعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية أو وفقاً لطبيعة اللوائح والثقافات المحددة لها، فما يمكن اعتباره سلوكيات تنظيمية في فترة معينة قد لا يُعتبر كذلك في فترات أخرى، وكذلك ما يمكن اعتباره سلوكيات تنظيمية في مكان معين قد لا يعتبر كذلك في مكان آخر، فسلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات الصحية ليست ذاتها في المنظمات الصناعية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الدول العربية أو الغربية تختلف عما هي في دول شرق أسيا أو أمريكا الشمالية.

وبالرغم من وضوح الخصائص السابقة فإن التفرقة بين ما يمكن أن يعتبره الموظف دورًا أساسيًا أو دورًا إضافيًا ليست عملية سهلة كما قد يبدو للبعض؛ فالتفرقة بينهما عملية إدراكية تقديرية، تتأثر كثيرًا بما يعتقد الفرد بأنه دور إضافي أو دور أساسي. فسلوك المواطنة التنظيمية هو ناتج التصور الإدراكي أو عملية التقييم التي يقوم بها الفرد بينه وبين زملائه من جهة وبين ما يقدمه للمنظمة وما تقدمه المنظمة له من جهة لأخرى في كل من الإحساس بالملكية والأمان والعوائد المادية والمعنوية وكذا العلاقات التنظيمية، فحين ما يدرك الفرد بأن العمل يعطيه أكثر مما يقدم من جهد بمقارنة وضعه الحالي والمتوقع يكون ذلك محفزًا له للقيام برد فعل إيجابي متمثلاً في الأعمال الإضافية التي تتعدى حدود وظيفته بما يعود بالنفع على المنظمة ككل.

ويرى الطالب أن هذا السلوك الاختياري والنتائج الإيجابية التي يمكن أن تتحقق على المستويين الفردي والتنظيمي تختلف من فرد لأخر بناءً على:

1. السعة المدركة للوظيفة أي أنه كلما كانت السعة المدركة للوظيفة لدى الشخص شاغل الوظيفة أكبر، كانت النشاطات التي يحددها على أنها ضمن الدور الوظيفي الرسمي أكثر وبالعكس، فمثلاً قد يعرف أحد العاملين وظيفة ما بشكل محدود للغاية، وينظر إلى أغلب السلوكيات التي يفترض أنها ضمن مسؤوليات وظيفته، بأنها سلوك مواطنة تنظيمية، مثل مساعدة الزملاء في العمل، وعدم أخذ الكثير من الإجازات. ومع ذلك قد يعرف أو يحدد موظف آخر الوظيفة نفسها بشكل واسع للغاية، وعليه فإنه ينظر إلى الكثير من سلوكيات المواطنة على أنها جزء من الوظيفة.

2. تصور العاملين للمسؤوليات المنوطة بهم يختلف من شخص لأخر بناءً على الفروقات الشخصية ما بين الأفراد أنفسهم وكذا خلفياتهم الاجتماعية وكذلك درجة الرضا الوظيفي و درجة الانتماء التنظيمي التي يشعر بها الفرد في مكان العمل كلها تعتبر من المحددات الأساسية للأدوار التي قد يراها الفرد إما أساسية أو إضافية.

وانطلاقا من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج التعريف التالي لسلوك المواطنة التنظيمية:

بأنها تلك الجهود الفردية التطوعية أو الامتناعية ذات الطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وكل التصرفات العفوية الإيجابية وكذا الإسهامات الابتكارية النابعة من الاختيار الشخصي للأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد في العمل داخل المنظمة بدافع ذاتي دون أي حافز خارجي، والتي تتعدى حدود الدور الرسمي وتتجاوز الوصف الوظيفي، ولا تندرج ضمن تعليمات وعقود العمل، وغير الخاضعة مباشرة لنظام المكافآت والعقوبات الجزائية، والقائمة على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية، كما أن هذه السلوكيات النزيهة غير المكلفة موجهة إما لتحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المنظمة أو لتحسين كفاءة وفعالية المنظمة ككل، والتي تدعم النسيج الاجتماعي والنفسي وتعزز أسس التعاون داخل المنظمة.

المطلب الثالث: أنماط ومؤشرات سلوك المواطنة التنظيمية

تتعدد أنماط ومؤشرات سلوك سلوك مواطنة تنظيمية وتختلف من باحث إلى آخر ومن دراسة إلى أخرى، إلا أنه يمكننا التطرق للعديد من هذه الأنماط والمؤشرات.

أولا: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

تتعدد أنماط سلوك سلوك مواطنة تنظيمية، حيث يذكر (Brief And Motowidlo)، عدداً من هذه الأنماط يمكن تلخيصها على النحو التالي:[1]

1. النمط المتعلق بشؤون العمل: ويشمل مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، ومساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، وكذلك مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله...إلخ، كل هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الموظف أن يقوم بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية؛
2. النمط المتعلق بشؤون الشخصية: ويتضمن ذلك تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية أو العاطفية؛
3. النمط المتعلق بالخدمات الموجهة للعملاء : وتتضمن مساعدة العملاء ووكلاء البيع بأمور لا تتعلق فقط بالسلع أو الخدمات المقدمة، بل تتجاوز ذلك إلى درجة إرشادهم أو الإصغاء والإنصات لهم؛

[1] **- راجع في ذلك:**
- ختام عبد الرحيم السحيمات، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 23 - 24.
- أحمد بن سالم العامري، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 68 - 69.

4. النمط المتعلق بالسياسات واللوائح: من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح ومواعيد العمل مثل التقيد بالحضور والانصراف حسب مواعيد العمل، استخدام القوانين التنظيمية الاستخدام السليم؛

5.النمط المتعلق بالتنظيم الإداري: وذلك باقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحاً وتميزاً مثل تقديم الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الإجراءات أو الممارسات الإدارية؛

6.النمط المتعلق ببذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية، أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل؛

7.النمط المتعلق بالتطوع 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؛

8.النمط المتعلق بالبقاء مع المنظمة رغم الظروف الصعبة التي تواجهها؛

9.النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة، والدفاع عن المنظمة والحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة، مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

ثانيا: مؤشرات سلوك المواطنة التنظيمية:

هناك عدة مؤشرات لسلوك المواطنة التنظيمية ، وهي كالآتي:[1]

- ✓ الطاعة والالتزام بالأهداف الاجتماعية للمنظمة.
- ✓ المشاركة في توفير المناخ الاجتماعي الإيجابي.
- ✓ الإيثار نحو الإقبال على مساعدة الأخرين.
- ✓ التطوير والتنمية الذاتية.
- ✓ الولاء للمنظمة وحمايتها من أي تهديد.
- ✓ الثناء على المنظمة والتحدث بحماس عن أعمالها وخدماتها.
- ✓ الدفاع عن المنظمة عندما تنتقد من قبل أطراف خارجية.
- ✓ الشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء للمنظمة.
- ✓مناقشة الزملاء حول دعم العمل بالمنظمة.
- ✓ التطوع للعمل 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.

[1]- مجدي صابر سويدان، **مقياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأخصائيين الاجتماعيين بمنظمات القطاع الأهلي**، مجلة كلية الآداب، مصر: كلية الآداب - جامعة المنصورة، العدد (38)، 2006، ص: 361 - 366، بتصرف.

- ✓ الحضور للعمل في الوقت المحدد، حينما تون هناك حاجة لذلك.
- ✓ الرغبة في إتقان وتجويد 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 لمشكلات العمل دون انتظار طلبها.
- ✓ تقديم المقترحات البناءة للزملاء في محيط العمل.
- ✓ الحرص على الاطلاع على كل ما هو جديد ومفيد للمنظمة.
- ✓ مساعدة الزملاء المتغيبين عن العمل لظروف خاصة.
- ✓ التعاون مع الآخرين كي يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة.
- ✓ عدم السعي إلى تصيد الأخطاء الخاصة بالرؤساء أو الزملاء والتشهير بهم.
- ✓المبادرة بمساعدة العاملين الجدد دون طلب يد المساعدة.
- ✓ الحرص على نقد الذات لتصويب الممارسات الخاطئة تجاه الزملاء أو العملاء أو المنظمة.
- ✓ الحرص على الاستفادة من خبرات عناصر فرق العمل.
- ✓ الميل لإنجاز الأعمال بطرق ابتكارية.

المبحث الثاني : أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والنظريات المفسرة له

يتناول الباحثون والمهتمون بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية أبعاد ونظريات سلوك المواطنة التنظيمية من أوجه مختلفة، لذلك سنتطرق إليها في هذا المبحث بالتفصيل.

المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

يختلف الباحثون حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فهناك من يرى بأنها تتمثل في بعدين أساسيين وهناك من يري بأنها تتضمن عدة أبعاد.[1]

لكن هذين الاتجاهين غير متناقضين بل متكاملان، فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الأخر الذي يحددها بأكثر من بعد، لأنهم يرون بأن هذه الأبعاد المتعددة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين.[2]

1 - البعدان الرئيسيان لسوك المواطنة التنظيمية حسب رأي الاتجاه الأول هما: بعد تنظيمي وأخر فردي طبقاً للهدف من هذه السلوكيات، بمعنى أن هناك سلوكا تطوعيا يهدف إلى خير المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على بقائها؛ وسلوك تطوعي أخر يهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم والتعاون معهم، وهو في النهاية ما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل.[3]

أ - سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل (Ocb . Organization)*: وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد وذلك بهدف إفادة المنظمة ككل ولا تكون موجهة إلى فرد معين بل إلى المنظمة كوحدة واحدة. ومن أمثلة هذه السلوكيات:[4]

- ✓ تقديم الاقتراحات التي تفيد في تطوير الأداء.
- ✓ عدم التغيب في العمل إلا للضرورة القصوى.
- ✓ التنمية الذاتية للمعلومات والمهارات.
- ✓ الحضور إلى العمل مبكراً والبقاء فيه متأخرا.

---

[1]- Williams, L. and Anderson, S. **Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors Of Organizational Citizenship and in-role Behavior**. Journal of management, VOL 17, 1991, pp:601-617.

[2]- Kidwell,R. and Mossholder,K. **Cohesiveness and Organizational Citizens- hip Behavior : Amultilevel analysis using work groups Individuals** , Journal of Management, VOL 23(6) , 1997, pp:775-794.

[3]- Bolon,D.S. **Organizational Citizenship Behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment**,Journal of Hospital & Health Services administration, VOL 42(2) ,1997,pp:221-241.

[4]- **راجع في ذلك:**
- علي محمود المبيض، **العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شؤون الطلاب بجامعة عين شمس**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، مصر: كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد (1)، 1994، ص: 551.
- أميرة رفعت محمد حواس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 24.
- ميال حمود عامر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 425.

*- **(OCB - Organization)** : Organizational Citizenship Behavior directed toward the organization.

- ✓ الحضور الاختياري للجان والاجتماعات.
- ✓ الدقة المتناهية في أداء العمل.
- ✓ قبول التغيرات التنظيمية بصدر رحب.
- ✓ تجنب النزاعات أو الصراعات غير الضرورية.
- ✓ عدم إضاعة وقت العمل في أمور تافهة أو بسيطة.
- ✓ عدم الحصول على فترات الراحة كاملة.
- ✓ عدم اختلاق المشاكل مع الزملاء في العمل.
- ✓ الالتزام بقواعد وإجراءات العمل.
- ✓ تحمل المضايقات في العمل.

ب - سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين (Ocb . Individual): وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد بغرض مساعدة ومعاونة الآخرين، أي أنها سلوكيات موجهة للأفراد وليس للمنظمة ككل ومن أمثلة هذه السلوكيات[1]:

- ✓ مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم.
- ✓ مساعدة العاملين بعملهم عندما يكونوا غائبين.
- ✓ مساعدة المشرفين في مهامهم.
- ✓ عدم تصيد الأخطاء في أداء الآخرين لأعمالهم.
- ✓ تحذير زملاء العمل الين يمارسون نشاط يثير أزمة في العمل.
- ✓ الحرص على مساعدة زملاء العمل عندما يزيد عبء العمل عليهم.
- ✓ مساعدة الزملاء في إنجاز الأعمال المتأخرة.

2 . أبعاد سوك المواطنة التنظيمية حسب رأي الاتجاه الثاني: لسلوك المواطنة التنظيمية أبعاد عديدة إلا أن المنظرين ركزوا على خمسة أبعاد واجمعوا على أهميتها، حتى أصبحت تعرف بالأبعاد الخمسة الكبيرة وهذه الأبعاد هي:

أ . **الإيثار**(Altruism): أو ما يسمى (بسلوك المساعدة أو بعد النزعة الغيرية)، وهو ذلك السلوك التطوعي التلقائي الذي يقوم به أفراد المنظمة لمساعدة أعضاء المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر، والموجه أساساً نحو الرؤساء أو الزملاء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه أو تقديم المساعدة وحب الغير ولابتعاد عن الأنانية،

---

[1] **ـ راجع في ذلك:**
ـ ناظم جواد عبد السلام الزيدي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 67.
ـ أميرة رفعت محمد حواس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 24.
ـ ميال حمود عامر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 426.
ـ علي محمود المبيض، **مرجع سبق ذكره**، ص: 551.

*-**(OCB - Individual):** Organizational Citizenship Behavior directed toward the Individuals.

ومد يد العون في المشكلات الشخصية، أو محاولة تجنيب الزملاء الوقوع في الأخطاء، بالإضافة لمساعدة زبائن وشركاء المنظمة وجميع الأطراف المتعاملة مع المنظمة، وذلك بدون مقابل أو بدون توقع أي نوع من المكافآت التعويضية، ومن أمثلة هذه السلوكيات مايلي[1]:

- ✓ مساعدة الزميل في العمل بمشروع معين أو في انجاز مهمة في ظروف غير عادية.
- ✓ تحويل العُطل والإجازات الرسمية إلى زميل آخر.
- ✓ الاستعداد لإسداء النصح والإرشاد ومساعدة الزملاء الجدد وتعليمهم للتكيف مع بيئة العمل.
- ✓ مساعدة الزملاء في العمل لحل المشكلات التي تواجههم.
- ✓ القيام بتعريف الزميل الغائب بما حدث في العمل أثناء غيابه.
- ✓ مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.
- ✓ مشاركة العاملين الآخرين للقيام بطرق وأساليب العمل الجديدة.

[1]- **راجع في ذلك:**

- Liliana L. Bove , Simon J. Pervan, Sharon E. Beatty, Edward Shiu, **Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors**, Journal of Business Research VOL 62, 2009, pp: 699.

- عبد الحكيم أحمد نجم، **أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة المنصورة**، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، مصر: كلية التجارة - جامعة المنصورة، المجلد (23)، العدد (2)، 1999، ص: 268.

- أميرة رفعت محمد حواس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 24.

- وجيه عبد الستار نافع، **أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية: كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (26)، العدد (2)، 2003، ص : 371.

- بشرى هاشم محمد، آيسل حمدي عثمان، **أثر سلوك المواطنة المنظمية في تحجيم الاتكالية الاجتماعية: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي و الإعمار والإسكان**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (32)، 2012، ص: 112.

ب . **الضمير الحي** (Conscientiousness): أو ما يسمى (بصحوة الضمير أو يقظة الضمير أو التفاني أو النزعة الخُلقية أو بعد الطاعة العامة أو الإنجاز وفق ما يمليه الضمير)، وهو ما يطلق عليه أحيانا ببعد الالتزام العام (General Compliance)؛ وهو ذلك السلوك الوظيفي التطوعي الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمية في المنظمة، والموجه أساساً نحو المنظمة على وجه العموم وليس موجه نحو شخص محدد، وبمعنى آخر فإن هذا البعد يشير إلى مستوى عالي من ضبط النفس، كما أنه يعكس الضمير الحي في إنجاز ممارسات معينة، مثل الحضور والانصراف و مدى حرص الموظف على حسن استغلال وقت العمل، ومدى حرصه على الالتزام بقواعد وقوانين العمل واحترام الأنظمة واللوائح والعمل بجدية، ويشمل الضمير الحي عادة ما يأتي:[1]

- ✓ عدم ترك أي يوم من العمل مطلقاً.
- ✓ العمل بعد الدوام لصالح المنظمة.
- ✓ الحضور إلى العمل بشكل مبكر، والدقة في المواعيد.
- ✓ الإسراع في انجاز المهام الموكلة إليه.
- ✓ تسليم الأعمال في مواعيدها وعدم إهدار الوقت المخصص للعمل في قضايا ومحادثات شخصية.
- ✓ الانصياع التلقائي لسياسات وأنظمة و قواعد وتعليمات المنظمة وإجراءاتها الرسمية.
- ✓ زيادة مستويات الأداء عن المستوى المتوقع أو المألوف.

ج . **الروح الرياضية** (Sportsmanship): ويمكن تعريف بعد التحلي بالروح الرياضية والذي يسمى كذلك (روح التسامح)، على أنه انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية التي تحدث في مكان العمل دون امتعاض أو شكوى، وكذا الامتناع عن القيام بأي ردود فعل سلبية في العمل، وغالبًا ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة معينة. ولا يقف الأمر عند مجرد استعداد الفرد لتقبل بعض المضايقات و تحمل الإزعاج والقلق، بل يتعداه إلى محاولة التمتع بالروح الرياضية وبقاء الاتجاهات الايجابية لديه، حتى ولو كانت أمور العمل تسير وفقاً لأسلوب يخالف أسلوبه. بالإضافة إلى التسامح والصبر وكذا التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية، والإحساس بمشكلات

---

[1] - **راجع في ذلك:**

- حسين وليد حسين، **الاتصالات التنظيمية وأثرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة استطلاعية**، مجلة المصور، العراق: كلية المنصور الجامعة، العدد (21)، 2014، ص: 29.

- Clifton O. Mayfield, Thomas D. Taber, **A prosocial self-concept approach to understanding organizational citizenship behavior**, Journal of Managerial Psychology Vol 25 No 7, 2010, p: 742.

- Hamid Reza Hadjali, Meysam Salimi, **An investigation on the effect of organizational citizenship behaviors (OCB) toward customer-orientation: A case of Nursing home**, Procedia - Social and Behavioral Sciences Vol 57 , 2012, p: 527.

- بشرى هاشم محمد، آيسل حمدي عثمان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 112.
- رعد عبد الله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 88.
- أيمن عوده المعاني، **مرجع سبق ذكره**، ص: 233
- عباس عبد مهدي الشريفي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 123.

الآخرين. ومن الواضح أن تقبل الفرد لتلك المنغصات التي تحدث في بيئة العمل دون تذمر أو شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية، والالتفاف نحو الأعمال التي تؤثر في أداء المنظمة ككل .ويتضمن مايلي:[1]

- ✓ العمل من دون إبداء الشكوى والتذمر والضجر.
- ✓ عدم البحث عن الأخطاء في المنظمة أو الإيقاع بها عمداً.
- ✓ عدم التركيز على سلبيات العمل أكثر من إيجابياته.
- ✓ تحمل الظروف الصعبة في العمل وتقبلها بسرور.
- ✓ تقبل النقد بصدر رحب، والتسامح عن الإساءة الشخصية.
- ✓ التضحية بالمصالح الشخصية من أجل مصلحة المنظمة أو فريق العمل.

[1] **ـ راجع في ذلك:**

- Mark R. Testa, **National culture, leadership and citizenship: Implications for cross-cultural management**, International Journal of Hospitality Management, Vol 28, 2009, p: 8.
- Mark C. Bolino, William H. Turnley, Brian P. Niehoff, **The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior**, Human Resource Management Review, Vol 14, 2004, p: 235..220 ، ص: **مرجع سبق ذكره** ، عادل محمد زايد ـ

ـ هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، **الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية**، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد (20)، العدد (2)، 2012، ص: 746.

ـ عباس عبد مهدي الشريفي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 124.

ـ أيمن عوده المعاني، **مرجع سبق ذكره**، ص: 233.

ـ عبد القادر أحمد دواليبي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 76.

د . **الكياسة** (Courtesy): أما بعد الكياسة أو ما يسمى (بالكرم أو اللطف أو المجاملة)، فهي سلوكيات مهذبة ومراعية لشعور الآخرين، إذ تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الزملاء أو العملاء عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين. ويعكس هذا المكون أيضًا رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين قبل اتخاذ أية قرارات تؤثر على أعمالهم أو على الأقل إخبارهم مقدمًا بتلك القرارات. وتبدو أهمية هذا المكون واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء، والمحافظة على شبكة من العلاقات الداخلية والتعاون بين الأفراد بدلاً من الاستغراق في مناقشات جدلية غير مفيدة. وتشمل عادة الآتي[1]:

- ✓ احترام حقوق الزملاء الآخرين وخصوصياتهم، وتجنب إثارة المشكلات معهم.
- ✓ حالات الإشعار المسبقة عن الأمور غير الصحيحة أو الحالات السلبية التي تضر بالآخرين.
- ✓ تقديم الاقتراحات وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة.
- ✓ إيصال المعلومات وتسهيل إجراءات المنظمة وعملها.
- ✓ حالات التذكير والتشاور.

[1]- **راجع في ذلك:**

- Chun-Fang Chiang, Tsung-Sheng Hsieh, **The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior**, International Journal of Hospitality Management, Vol 31, 2012, p: 181.
- Halil Nadiri, Cem Tanova, **An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry**, International Journal of Hospitality Management, Vol 29, 2010, p: 34.

- إيمان محمد أحمد الوكيل، **أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على المجلس القومي للشباب بجمهورية مصر العربية**، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2010، ص: 24.
- هديل كاظم سعيد، حلا صاحب عبد الستار، **دور تبادلية القائد - العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهجرين** ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (20)، العدد (78)، 2014، ص: 128.
- عادل محمد زايد، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 221.
- ناظم جواد عبد السلام الزيدي، **مرجع سبق ذكره** ص: 68.
- بشرى هاشم محمد، آيسل حمدي عثمان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 112.
- رعد عبد الله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 88.
- عبد القادر أحمد دواليبي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 76.
- صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، **سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (20)، العدد (76)، 2014، ص: 94.

هـ . **السلوك الحضاري** (Civic Virtue): أما بعد السلوك الحضاري أو ما يسمى، (بطوعية المشاركة أو صدق المواطنة أو السلوك المدني أو الفضيلة المدنية أو فضيلة المواطنة)، والذي يمثل درجة اهتمام أو التزام الفرد بالمنظمة ككل، إذ يعكس رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية. وفي أبسط معانيه قد يتضمن هذا البعد تلك السلوكيات التي يُبديها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة، ومتابعة كافة أنشطتها، وإظهار سلوك الانتماء والولاء لمنظمته من خلال تحسين صورتها وسمعتها، والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها، والاهتمام بمصيرها، والإبلاغ عن كل ما يُلق الضرر بها حاضرًا ومستقبلاً، وكذا الحرص على نجاحها وتطورها. كما يتضمن رغبة الفرد في المشاركة الفعلية في الأمور المتعلقة بالمنظمة، مثل حضور الاجتماعات والمناقشات الخاصة بسياسة المنظمة، واقتناص الفرص والتعامل مع التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية. لما فيها صالح المنظمة، والتعبير عن الآراء المتعلقة بالسياسات والاستراتيجيات المتبعة بكل صراحة وحيادية. بحيث يتناول هذا النوع من السلوكيات ما يلي:[1]

- ✓ قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدها إدارة المنظمة.
- ✓ التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل أو المنظمة.
- ✓ التحدث عن المنظمة بطريقة إيجابية والدفاع عنها خصوصاً أمام غير العاملين بها.
- ✓ قراءة النشرات والإعلانات التي تصدرها المنظمة دائماً والإسهام فيها.
- ✓ البقاء في حالة توافق وانسجام مع القضايا الهامة المتعلقة بالمنظمة.
- ✓ تأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.
- ✓ الدفاع عن المنظمة عند انتقاد الآخرين لها.

وعلى الرغم من القبول الذي حققه النموذج الخماسي لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أنه لا يخلو من الانتقادات النظرية والتطبيقية، وذلك على النحو التالي:[2]

---

[1] **ـ راجع في ذلك:**

ـ علي ناصر شتوي آل زاهر، **سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد**، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، السعودية: جامعة الملك فيصل، المجلد (12)، العدد (1)، 2011، ص: 342.

- Cheolho Yoon, **The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success**, Computers in Human Behavior, Vol 25, 2009, p: 423.

- Ibrahim AKSEL, Celalettin SERINKAN, Mehmet KIZILOGLU, Bilal AKSOY, **Assessment of Teachers' Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors and Psychological Empowerment: An Empirical Analysis in Turkey**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 89, 2013, p: 70.

- Tzy-Yuan Chou, Seng-cho T. Chou, James J. Jiang, Gary Klein, **The organizational citizenship behavior of IS personnel: Does organizational justice matter?,** Information & Management, Vol 50, 2013, p: 106.

ـ عباس عبد مهدي الشريفي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 124.

ـ بشرى هاشم محمد، آيسل حمدي عثمان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 112.

ـ هديل كاظم سعيد، حلا صاحب عبد الستار، **مرجع سبق ذكره**، ص: 118.

ـ صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 95.

[2] ـ علي محمود المبيض، **مرجع سبق ذكره**، ص: 551.

أ- أن سلوكيات الكياسة لا تعتبر سلوكيات مواطنة تنظيمية إلا في الوظائف التي يكون فيها التنسيق مع الآخرين غير مطلوب بصفة رسمية، ولا يتنج عنها مكافآت الفرد مادياً.

ب- أن الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تكون غير ملائمة لجميع أوضاع العمل، فعلى سبيل المثال توصلت **دراسة** (Moorman, 1991)، إلى أن بعد الكياسة لا يمثل سلوكيات مواطنة تنظيمية بالنسبة لعمال الإنتاج، بل هو من سلوكيات الدور الأساسي، كما توصلت كذلك **دراسة** (Mc Kenzie and Al, 1991)، والتي أجريت على مندوبي التأمين إلى عدم وجود بعد الضمير الحي وذلك لانتفاء هذا البعد عن بيئة مبيعات التأمين.

ج . وأضاف (Organ)، بأن هذه الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد لا تكون جميعها موجودة، حيثما يوجد الأفراد، إذ أن الذين نعتقد بأن لديهم صحوة ضمير أكبر ليسوا دائماً ذوي الإيثار لأكبر، وبالعكس. وأن الظروف التي تثير حالة الإيثار فينا ليست دائماً الظروف التي تحفز فينا الصحوة الضميرية.[1]

ونخلص في الأخير إلى أن هذه الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار . الضمير الحي . الروح الرياضية . الكياسة . السلوك الحضاري)، تمثل الأساس الذي يقوم عليه سلوك المواطنة التنظيمية، لذلك فإن هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخراً على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية.

ويستخلص الطالب من خلال ما سبق أنه لا يوجد بعدين فقط لسلوك المواطنة التنظيمية أي بعد فردي وأخر تنظيمي والتي يمكن حصرها إما في تلك السلوكيات التي تفيد أفراد معينين أو في تلك السلوكيات التي تفيد المنظمة ككل، ولكن في الحقيقة هناك بعض السلوكيات التطوعية الموجهة نحو بعض الأطراف الأخرى خارج المنظمة وذات علاقة بالمنظمة مثل العملاء وبعض الجهات الخارجية الأخرى التي تربطها علاقة مباشرة بالمنظمة. لذلك يمكننا من خلال ما استنتجناه أن نقسم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية إلى بعدين هما:

أ . بعد داخلي: يتضمن مجموعة من السلوكيات الفردية التطوعية أو الامتناعية ذات الطبيعة الاختيارية والموجهة إما لتحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المنظمة أو الموجه نحو الجماعة أو لتحسين كفاءة وفعالية المنظمة ككل. وهو ما تم توضيحه من مجموعة من السلوكيات المذكورة سابقا.

ب . بعد خارجي: يتضمن مجموعة من السلوكيات الفردية التطوعية أو الامتناعية ذات الطبيعة الاختيارية والموجهة إما للعملاء ووكلاء البيع بقصد إرشادهم وتوجيههم أو حتى الإصغاء والإنصات لهم؛ أو تلك السلوكيات الموجهة للجمهور ووسائل الإعلام وكذا المنظمات الحقوقية وذلك من خلال الدفاع عن المنظمة عندما تُنتقد أو من خلال التحدث عن المنظمة بصورة إيجابية أمام هذه الجهات الخارجية. ويتضمن هذا البعد نوعين من السلوكيات:

- سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الزبون: هي مجموعة من الأنشطة والتصرفات الفردية التطوعية أو الامتناعية التي يقوم بها الأفراد من أجل تحقيق رضا العملاء وتنمية ولائهم من خلال خلق تفاعلات شخصية

[1]- ناظم جواد عبد السلام الزيدي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 69.

إيجابية مع العملاء تؤدي إلى زيادة المبيعات ومعدلات الربحية فضلا عن تحسين صورة المنظمة في أذهان عملائها. وبتالي يمكن القول أن هذه السلوكيات تشمل كل من: العناية الشخصية بالعميل، عرض مختلف أنواع المساعدة للعميل، الإنجاز السريع مع استخدام اللغة المناسبة، الابتسامة والمعاملة الحسنة والمظهر اللائق، تقديم الخدمة مع انتظار فترة اقتضائها، المعاملة الودية، حسن الإنصات، التعاطف وبناء العلاقات الشخصية مع الزبناء، وخلق الرغبة لدى الزبناء وتحديد حاجياتهم.

▪ سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو الأطراف الخارجية: وهي مجموعة من الأنشطة والتصرفات الفردية التطوعية أو الامتناعية التي يقوم بها الأفراد من أجل بناء وترسيخ علاقات جيدة مع مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة مثل المساهمين والموردين والجهات الحكومية والمنظمات غير الحقوقية مثل منظمة حماية البيئة وحماية المستهلك وكذا الجهات الحكومية والمجتمع المدني بهدف تحسين صورة وسمعة المنظمة والدفاع عنها إيجابياً أمام مختلف الأطراف الفاعلة والمؤثرة على المنظمة.

المطلب الثاني: نماذج أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

هناك العديد من الدراسات التي ركزت على نماذج أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التركيز على بُعد أو أكثر من تلك الأبعاد التي تندرج ضمن الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار . الضمير الحي . الروح الرياضية . الكياسة . السلوك الحضاري)، أو من خلال التركيز على بعض الأبعاد الأخرى التي تختلف عن هذه الأبعاد الخمسة. كما توصلت أغلب الدراسات التي تمت حول أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى نتائج مختلفة أو متعارضة يمكن تبيانها من خلال عرض مختلف النماذج التي جاء بها الباحثين كما يلي:[1]

1. نموذج (Smith And Al ,1983):

ركز هذا النموذج على بعدين من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وهما: أ . الإيثار، ب . بعد الالتزام العام.

2. نموذج (Van Dyne And Graham,1986):

وهو نموذج ثلاثي الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية ويتضمن الأبعاد الآتية:

أ- الإذعان التنظيمي (Organizational Obedience): أو ما يسمي ببعد الطاعة التنظيمية والتي تعني قبول الفرد للقواعد والإجراءات والقوانين والتعليمات المعمول بها في المنظمة والإذعان لها، ويحمل هذا البعد تشابه لبعد الصحوة الضميرية عند (Organ).

[1]- **راجع في ذلك:**
- ناظم جواد عبد السلام الزيدي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 69 - 71.
- حسين وليد حسين، **مرجع سبق ذكره**، ص: 28 - 29.
- عبد الحكيم أحمد نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 280 - 283.
- أميرة رفعت محمد حواس،**مرجع سبق ذكره**، ص: 27.
- علي محمود المبيض، **مرجع سبق ذكره**، ص: 548 - 549.
- رعد عبد الله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 89.
- تامر ممتاز عبد الخالق، **مرجع سبق ذكره**، ص: 52 - 53.
- علي أحمد جبرائيل المعايطة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 42.

ب- الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty): وهي السلوكيات التي تميز انسجام العاملين مع المنظمة وأهدافها التي تأخذ الأسبقية على الأهداف الشخصية في موقع العمل. وهناك تداخل مع أبعاد الروح التسامحية والكياسة لدى (Organ)، لأن العاملين الموالين يدافعون عن المنظمة عندما تنتقد ويتعاونون للوصول إلى أهدافها.

جـ . المشاركة التنظيمية (Organizational Participation): وهو يماثل من الناحية العملية بُعد طوعية المشاركة عند (Organ) فالاشتراك يشمل السلوكيات التي تعبر عن تداخل المصالح وتضمين العاملين في المنظمة.

3. نموذج (Graham, 1991):

وهو نموذج ثلاثي الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية ويتضمن الأبعاد الآتية: أ . بعد الإذعان التنظيمي، ب . بعد الولاء التنظيمي، جـ . بعد المشاركة التنظيمية.

4. نموذج (Moorman, 1991):

حيث تناول هذا النموذج خمسة أبعاد واشتملت على:

أ . بعد الإيثار، ب . بعد الإنجاز وفقاً لما يمليه الضمير(الطاعة العامة)، جـ . بعد الكياسة، د . بعد الروح الرياضية، د . صدق المواطنة (السلوك الحضاري).

5. نموذج (Moorman And Blakely, 1992):

يتكون هذا النموذج من أربعة أبعاد رئيسة هي:

أ- المساعدة ما بين الأفراد (Interpersonal Helping) وهي تجمع بُعدي الإيثار والكياسة عند (Organ) وبعد المشاركة لدى (Graham).

ب- المبادأة الفردية (Individual Initiative) ويتضمن بعد طوعية المشاركة لـ (Organ) وبُعد المشاركة عند (Graham). ويتضمن هذا البعد الأفعال الابتكارية التي يقوم بها الفرد طواعية لتحسين أداء المنظمة، وتحمل المسؤوليات إضافية وتشجيع الأفراد الآخرين داخل المنظمة على ممارسة هذا السلوك.

جـ - المثابرة الشخصية (Personal Industry) وهي تجمع بُعد صحوة الضمير لـ (Organ) مع بُعد الإذعان لـ (Graham).

د- تعزيز الولاء أو الإخلاص (Loyal Boosterism) يجمع جوانب روح الرياضية عند (Organ) مع بُعد الولاء عند (Graham).

6. نموذج (Mackenzie And Al, 1993):

حيث ركز هذا النموذج على أربع أبعاد تمثلت في:

أ . بُعد الإيثار، ب . بعد الالتزام العام، جـ . بعد الروح الرياضية، د . بعد السلوك الحضاري.

7. نموذج (Niehoff,1993):

ركز هذا النموذج كذلك على أربع أبعاد تمثلت في: أ. بُعد الإيثار، ب. بعد المشاركة التنظيمية، جـ. بعد الروح الرياضية، د. بعد السلوك الحضاري.

8. نموذج (جاب الله، 1994):

ركز هذا النموذج على بعدين من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وهما: أ. بعد الإيثار، ب. بعد الطاعة (الضمير الحي).

9. نموذج (Van Dyne And Al, 1993):

يتكون هذا النموذج من ثلاثة أبعاد وهي: بعد الطاعة (الضمير الحي)، بعد الولاء، بعد طوعية المشاركة.

10. نموذج (Podsakoff And Mackenzie, 1994):

حيث ركز هذا النموذج على ثلاثة أبعاد تمثلت في: أ. بُعد الإيثار، ب. بعد روح التسامح، جـ. بعد المشاركة ما بين الأفراد.

11. نموذج (Netemeyer And Al, 1997):

يصنف هذا النموذج سلوكيات المواطنة إلى أربعة أبعاد تتمثل بالآتي:

أ. بعد روح التسامح، ب. بعد طوعية المشاركة، جـ. بعد صحوة الضمير، د. بعد الإيثار (حب الغير).

12. نموذج (Kidwell And Al, 1997):

ركز هذا النموذج على بعدين من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وهما : أ. بعد الإنجاز وفقاً لما يمليه الضمير (الضمير الحي)، ب. وبعد الكياسة.

13. نموذج (Podsakoff And Al, 1997): ر

ركزت هذه الدراسة على ثلاثة أبعاد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وهي: أ. السلوك المساعد (بعد الإيثار)، ب. بعد الروح الرياضية، جـ. بعد صدق المواطنة.

14. نموذج (Schapp, 1999):

كذلك ركزت هذه الدراسة على بعدين لسلوك المواطنة التنظيمية وهما: أ. بعد الإيثار، ب. بعد الالتزام العام.

15. نموذج (Walz And Niehoff, 2000):

حيث ركز هذا النموذج على ثلاثة أبعاد تمثلت في:

أ. بُعد طوعية المشاركة، ب. بعد روح التسامح، جـ. بعد المساعدة.

16. نموذج (Podsakoff And Al, 2000):

حاول هذا النموذج أن يحصر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في سبعة أبعاد رئيسية وهي :

أ. بعد سلوك المساعد، ب. بعد الروح الرياضية، جـ. بعد الولاء التنظيمي، د بعد الطاعة التنظيمية، هـ. بعد صدق المواطنة، و. بعد المبادأة الفردية.

ز. بعد التطوير الذاتي: هو عبارة عن سلوك تطوعي يمارسه الفرد لتحسين قدراته وكذا مستواه المهاري والمعرفي، من خلال البحث وتعلم المهارات الجديدة التي تفيد المنظمة.

17. نموذج (Lepine And Al, 2002):

حاول هذا النموذج أن يحصر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في خمسة أبعاد رئيسية وهي : أ. بُعد الإيثار، ب. بعد طوعية المشاركة، جـ. بعد روح التسامح، د. بعد الكرم (الكياسة)، هـ. بعد الالتزام العام.

18. نموذج (Aroson And Koopmann, 2003):

ركز هذا النموذج على خمسة أبعاد المواطنة التنظيمية، وهي: أ. بعد الإيثار، ب. بعد المجاملة (الكياسة)، جـ. بعد الضمير الحي، د. بعد الروح الرياضية، هـ. بعد فضيلة المواطنة (السلوك الحضاري).

19. نموذج (Yen And Niehoff, 2004):

ركز هذا النموذج على خمسة أبعاد تمثلت في: أ. بُعد الإيثار، ب. بعد المشاركة ما بين الأفراد، جـ. بعد الكرم (الكياسة)، د بعد الالتزام العام (الضمير الحي)، هـ. بعد حماية موارد المنظمة.

20. نموذج (اليوسفي وأخرون، **2006**):

ركز هذا النموذج على ستة أبعاد تمثلت في: أ. بُعد الإيثار، ب. بعد الكرم (الكياسة)، جـ. بعد الالتزام العام (الضمير الحي)، د. بعد السلوك الحضاري، هـ. بعد الطاعة التنظيمية، و. بعد الروح الرياضية.

21. نموذج (الزيدي، **2007**):

حاول هذا النموذج أن يحصر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في ستة أبعاد وهي: أ. بُعد الإيثار، ب. بعد الكياسة، جـ. بعد الروح الرياضية، د. بعد الطاعة التنظيمية، هـ. بعد السلوك الحضاري، و. بعد وعي الضمير (الضمير الحي).

الجدول رقم (2 . 1): نماذج أبعاد سلوك المواطنة التنظيم حسب منظورات عدد من الباحثين

الأبعاد / النماذج	الإيثار	الإذعان التنظيمي	الولاء التنظيمي	المشاركة التنظيمية	الضمير الحي	المشاركة ما بين الأفراد	المبادأة الفردية	المثابرة الشخصية	تعزيز الولاء	الروح الرياضية	الطاعة التنظيمية	السلوك الحضاري	التطوير الذاتي	الكياسة	تحسين صورة المنظمة
(SMITH AND AL ,1983)	X				X										
(VAN DYNE AND GRAHAM,1986)		X		X											
(GRAHAM, 1991)		X	X	X											
(MOORMAN, 1991)	X				X					X		X		X	
(MOORMAN AND BLAKELY,1992)						X	X	X	X						
(MACKENZIE AND AL,1993)	X				X					X		X			
(NIEHOFF,1993)	X			X						X		X			
(جاب الله، 1994)	X				X										
(VAN DYNE AND AL,1993)			X		X							X			
(PODSAKOFF AND MACKENZIE,1994)	X					X				X					
(NETEMEYER AND AL,1997)	X				X					X		X			
(KIDWELL AND AL,1997)					X									X	
(PODSAKOFF AND AL,1997)	X									X		X			
(SCHAPP,1999)	X				X										
(WALZ AND NIEHOFF,2000)	X									X		X			
(PODSAKOFF AND AL,2000)	X		X				X			X	X	X	X		
(LEPINE AND AL,2002)	X				X					X		X		X	
(AROSON AND KOOPMANN,2003)	X				X					X		X		X	
(YEN AND NIEHOFF,2004)	X				X	X								X	X
(اليوسفي وأخرون، 2006)	X				X					X	X	X		X	
(الزيدي، 2007)	X				X					X	X	X		X	
مجموع التكرارات	**16**	**2**	**4**	**3**	**13**	**3**	**2**	**1**	**1**	**12**	**3**	**12**	**1**	**7**	**1**
النسبة المئوية (%)	**76.19**	**09.52**	**19.05**	**14.28**	**61.90**	**14.28**	**09.52**	**04.76**	**04.76**	**57.14**	**14.28**	**57.14**	**04.76**	**33.33**	**04.76**
الرتبة الترجيحية	**1**	**7**	**5**	**6**	**2**	**6**	**7**	**8**	**8**	**3**	**6**	**3**	**8**	**4**	**8**

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد إلى نماذج أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية السابقة.

وما يمكن أن نستنتجه من خلال عرضنا لمجموعة من النماذج التي توضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية أن هذه الأبعاد تختلف في تعدادها من باحث لأخر كما قد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متداخلة ومتشابهة في جوهرها وحتى في تعريفاتها الإجرائية.

ويستخلص الطالب من معطيات الجدول (2-1)، أن هناك أبعاداً كثيرة ومتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية، وإن اختلفت في مسمياتها لكنها في جوهرها متشابهة، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك شبه إجماع حول بعض أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فيما بين الباحثين في هذا المجال وذلك على الرغم من الاختلاف في مسميات هذه الأبعاد في بعض الأحيان، إلا أن هناك توافقاً حول مضامين هذه الأبعاد في كثير من الأحيان حسب ما تم تأكيده من خلال عرض هذه النماذج.

وما تم استخلاصه كذلك هو أن هناك إجماع حول خمسة أبعاد من بين ستة عشر بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية والتي مثلت النسب العالية لما جاء بها الباحثون في نماذجهم وهي (الإيثار . صحوة الضمير . الروح الرياضية . السلوك الحضاري . الكياسة).

ويرى الطالب مما سبق، أن الأبعاد الخمسة السابقة مجتمعة توضح معالم سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتُظهر أهميتها على المنظومة الاجتماعية للمنظمة، وإن السمة الهامة التي تجمع بين هذه الأبعاد، أنها بعيدة كل البعد عن المصالح الشخصية والنفعية، فهي مثال وتكريس لمفهوم البذل والعطاء، دون انتظار مقابل، وإن هذه السلوكيات الخمسة تمثل غاية وطموحاً لدى المنظمة، يجب أن تفكر بجدية في كيفية الوصول إليها وترسيخها، ونظراً لأهمية هذه الأبعاد الخمسة (**الإيثار . صحوة الضمير . الروح الرياضية . السلوك الحضاري . الكياسة**)، سيقوم الطالب باعتمادها كأبعاد للدراسة الحالية في قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة في هذه الأطروحة، وفي قياس علاقتها مع باقي متغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة لسلوكيات 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 عقد العمل الرسمي بين الفرد والمنظمة، أما العقد النفسي فيشير إلى إدراك الموظف للمهام المطلوبة منه والعائد المترتب عليها.[1]

كما أن العلاقة التعاقدية بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، تتسم بالطابع التبادلي، بحيث يبذل الأفراد جهودهم بهدف الحصول على منفعة متوقعة، وإن هذه العلاقة التبادلية إما أن تكون ذات طابع اقتصادي أي يقوم الفرد بأداء عمله لقاء الحصول على مقابل مادي، أو أن تكون ذات طابع اجتماعي مبنية على الثقة والالتزام،

[1]- هارون سميرة، **فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014، ص: 18، بتصرف.

والشعور الإيجابي المتبادل، ويحاول الأفراد المحافظة على التوازن بين الجهد المبذول والمنفعة التي يحصلون عليها، فإذا كانت هذه المنفعة أقل من توقعاتهم، فإنهم يميلون إلى تقليل هذه الجهود إلى الحد الذي يجنبهم العقوبات، ومن ثم فإنهم سيتوقفون عن أداء السلوكيات الإضافية المتمثلة بسلوكيات المواطنة التنظيمية .أما إذا كانت المنفعة أكثر من التوقعات، فإنهم سيشعرون أن ما يتلقونه من المنظمة يفوق المتطلبات الرسمية، ومن ثم فإنهم سيحاولون مبادلة ذلك بتبني سلوكيات إضافية تتمثل بسلوكيات المواطنة التنظيمية.[1]

وعليه فإنه يمكن تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية بمجموعة من النظريات، التي توضح الآلية التي تقود الفرد لاتخاذ وتبني مثل هذه السلوكيات، وهي:

أولا - نظرية التبادل الاجتماعي: إن نظرية التبادل الاجتماعي هي النظرية الجسر، التي تشكل الأساس الذي تقوم عليه العلاقات بين الأفراد وبعضهم بعضاً، أو بين الأفراد ومشرفيهم، حيث أن الأفراد يتوقعون معاملة حسنة أو الرد بالمثل، لقاء ما يقومون به ولكنهم لا يحددون نوعية أو توقيت هذا الرد، وإن هذه النظرية تقترح وجود عقد ضمني (نفسي) بين الفرد والمشرف، الذي يشير إلى المهام غير الرسمية وغير المنصوص عنها في العقد الرسمي للعمل، وإن هذا العقد يغلب عليه الطابع الاجتماعي، ولا ينتظر الفرد أي منفعة اقتصادية لقاء هذا النوع من التعاقد .ووفقاً لهذه النظرية فإن الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفيهم، وإن ثقة هؤلاء الأفراد بمشرفيهم تجعلهم لا ينتظرون أي نوع من المكافآت أو التعويضات لقاء أدائهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.[2]

وعليه فإن نظرية التبادل الاجتماعي هامة جداً في توضيح وتفسير أهمية عدالة المشرف ودعمه للفرد، وكذلك أهمية الثقة المتبادلة بينهما، في تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها الفرد، حيث تعتبر الثقة عاملاً وسيطاً في علاقة هذه السلوكيات بشعور الأفراد بالعدالة.

ثانيا- نظرية التعاون: تعتبر نظرية التعاون من أهم النظريات التي تفسر سلوكيات المواطنة التنظيمية في الإطار التعاوني الجماعي، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة، أو العلاقات بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تركز على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتحدد الإطار العام لكيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين. وتؤكد هذه النظرية بأن التعاون يصبح ممكناً، عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وإن نجاح كل فرد يسهم في مساعدة الآخرين على النجاح، مما ينعكس على تحقيق الجماعة لأهدافها.[3]

---

[1]- عبد القادر أحمد دواليبي، **مرجع سبق ذكره،** ص: 77.

[2]- **راجع في ذلك:**
- حياة الدهبي، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار،** مذكرة ماجستير غير منشورة في علم اجتماع تنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، الجزائر، 2014، ص: 113 - 114.
- عبد القادر أحمد دواليبي، **مرجع سبق ذكره،** ص: 78.

[3]- هارون سميرة، **مرجع سبق ذكره،** ص: 19، بتصرف.

كما أن مفهوم التعاون يرتبط بصلة وثيقة بالتفكير الإبداعي للأفراد لحل المشكلات، وتعظيم مستوى المهارات والمعرفة، والثقة المتبادلة والاتصال الفعال، التي تنصب جميعها في خدمة إنتاجية الأفراد وفاعليتهم، فعندما يسعى الأفراد لتحقيق أهدافهم الخاصة فإنهم يحاولون إيجاد قدر من الانسجام بين هذه الأهداف وأهداف الجماعة التي ينتمون إليها، كجزء من النظام الاجتماعي التعاوني. إذ أن اعتماد مبدأ التعاون يساعد على خلق بيئة العمل الاجتماعية التي تدعم التعاون بين الأفراد وتشجعهم على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية. وينقسم التعاون إلى نوعين هما التعاون الرسمي، والتعاون غير الرسمي الذي يعتبر نوعاً من التكيف مع بيئة العمل، التي يكون فيها العرف السائد هو الذي يحدد سلوكيات الأفراد، وليست الالتزامات التعاقدية الرسمية.[1]

وعليه فإن التعاون لا ينصب على المصلحة الفردية، إنما على المصلحة المشتركة للجماعة، وكذلك فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعتبر سلوكيات موجهة للعمل لتحقيق الأهداف المفيدة للمنظمة، دون توقع مباشر لأية مكافآت، ومن ثم فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن أن تُطبق على العلاقات التبادلية في الجماعة، وذلك في إطار تعاوني اجتماعي.

ومما سبق يرى الطالب أن كلاً من نظرية التبادل الاجتماعي التي تركز على العلاقات الثنائية ونظرية التعاون التي تركز على العلاقات الجماعية، توضحان البيئة المناسبة التي تظهر فيها سلوكيات المواطنة التنظيمية، فالموظف يتبنى هذه السلوكيات وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، من منطلق رد الجميل سواء للمنظمة أو لزملائه في العمل، أما تبنيه لهذه السلوكيات في إطار نظرية التعاون، يكون بهدف تحقيق أهداف الجماعة وأهداف المنظمة، ويرى الطالب أيضاً أن كلتا النظريتين قامتا على مبدأ الثقة المتبادلة في تفسيرهما لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أن الثقة ترتبط بعلاقة إيجابية طردية مع هذه السلوكيات فكلما زادت الثقة بين الأفراد والمشرفين أو بين الأفراد بعضهم ببعض، كلما زاد الاتجاه نحو تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل هؤلاء الأفراد، والعكس صحيح.

ثالثا - نظرية تدرج الحاجات(ما سلو):تعتبر هذه النظرية من أهم نظريات الدافعية المرتبطة بآلية تحريك السلوك الإنساني، فقد حدد ماسلو خمسة أنواع من الحاجات، ورتبهم بطريقة هرمية، كما يلي:[2]

1- الحاجات الفسيولوجية: وهي ضرورية للحياة، وتشمل الغذاء والماء والهواء... الخ، ويعتبر الأجر أحد العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى إشباع هذه الحاجات.

2- حاجات الأمان: وتشمل الطمأنينة والاستقرار والبعد عن القلق، ويمكن توفير تلك الحاجات للعاملين في المنظمة، من خلال تحسين بيئة العمل وتوفير الأمان الوظيفي للعاملين، والعمل المريح، والتأمين ضد إصابات العمل.

[1]- عبد القادر أحمد دواليبي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 78 - 79.
[2]- **نفس المرجع السابق**، ص: 89 - 90.

3- حاجات الانتماء: وتشمل الرغبة في إقامة العلاقات الاجتماعية والصداقات مع الآخرين، ويمكن توفير هذه الحاجات في بيئة العمل، من خلال تشجيع تبادل الزيارات، وتوفير نادي اجتماعي للعاملين، وتنظيم الرحلات الترفيهية

4- حاجات الاحترام والتقدير: وتشمل على حاجة الفرد للشعور بالكفاءة والاستقلالية والقوة والثقة ويمكن إشباع هذه الحاجات في البيئة التنظيمية، من خلال إتاحة الفرصة أمام الأفراد لشغل المراكز القيادية والشعور بالإنجاز والمسؤولية، كذلك من خلال منح المكافآت والترقيات والألقاب.

5- حاجات تحقيق الذات: وتشمل على رغبة الفرد في تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه، والاستغلال الكامل للمهارات والمواهب، بطريقة تمكنه من إثبات الذات، ويمكن إشباع هذه الحاجات في البيئة التنظيمية، من خلال إتاحة الفرصة أمام الأفراد لشغل المناصب الإدارية التي تتيح لشاغلها فرصة الإبداع وتحقيق الذات.

وتبعاً لهرم ماسلو، فإنه يجب على الفرد أن يشبع حاجاته من المستوى الأول، قبل أن يتطلع للمستوى الثاني من الحاجات، وهكذا حتى يشبع جميع حاجاته، وكذلك فإنه يقل التأثير الدافعي للحاجة بعد إشباعها، ويبدأ الفرد في البحث عن شيء آخر يدفعه، وتعتبر الحاجة إلى تحقيق الذات، هي الاستثناء الوحيد من هذه القاعدة، حيث تزداد أهميتها وقوتها الدافعية، كلما زاد إشباعها.

مما سبق يرى الطالب أنه يمكن الاعتماد على نظرية ماسلو في الحاجات في تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أن إشباع الحاجات المختلفة للفرد سواء المادية منها أو المعنوية، يعتبر من أهم الوسائل المحرضة للدوافع الداخلية لديه، وإن الدافع هو المحرك الأساسي لأي سلوك، ومن ثم فإن المنظمات التي ترغب بالحصول على سلوكيات معينة من قبل الأفراد، يجب أن تراقب حاجات الأفراد العاملين لديها، وأن تعمل على إشباع هذه الحاجات تدريجياً، وفق ما ذكره ماسلو، وذلك لأن الموظف الذي لديه حاجات فسيولوجية مثلاً غير مشبعة، لن تستطيع المنظمة الحصول على السلوكيات المرغوبة من هذا الموظف، إذا أهملت هذه الحاجات، وعملت على إشباع حاجات الانتماء مثلاً.

وعليه فإن أي منظمة ترغب في الوصول إلى ما تصبو إليه، من خلال مواردها البشرية، عليها أن تفكر جدياً في إشباع حاجات أفرادها، لأن إشباع هذه الحاجات، يعتبر محرضاً فعالاً لخلق الدافع الداخلي لدى الموظفين لتبني سلوكيات طوعية واختيارية ومفيدة للمنظمة، ألا وهي سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المبحث الثالث: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية

إن المتتبع للدراسات التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية يجد أنها تركز على عدد محدود من المتغيرات سواء تلك المتعلقة بمحدداته أو تلك الخاصة بالنتائج المترتبة على وجوده، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث استعراض محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المطلب الأول، ثم التطرق من خلال المناقشة والتحليل لبناء سلوكيات المواطنة التنظيمية في المطلب الثاني، ثم التطرق بعد ذلك للآثار المترتبة عليه في المطلب الثالث.

المطلب الأول : محددات سلوك المواطنة التنظيمية

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور هذا السلوك أو اختفائه، عكف كثير من الباحثين على إجراء الكثير من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة؛ ومن أهم الدراسات التي كشفت عن هذه العوامل ومحاولة تتبعها ووضعها في إطار واحد بدلاً من بشكل متفرق الدراسات التالية:

1- دراسة (رفعت محمد جاب الله، 1994): ركزت هذه الدراسة على ثمانية محددات لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي: أ ـ الرضا الوظيفي، ب ـ الانتماء التنظيمي، جـ ـ نمط القيادة، د ـ ربط المكافآت بالأداء، هـ ـ دعم المنظمة للعاملين (الدعم التنظيمي)، و ـ إيديولوجية التبادل الاجتماعي، ز. ضغوط الدور، حـ ـ المتغيرات الديموغرافية.[1]

2- دراسة (عبد الحكيم أحمد نجم، 1999): ركزت هذه الدراسة على أربعة محددات لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي: أ ـ المركز الوظيفي، ب ـ نوع نشاط المنظمة، جـ ـ مدة الخدمة، د ـ المتغيرات الديموغرافية.[2]

3- دراسة (علي محمود المبيض، 1999): ركزت هذه الدراسة على ستة محددات لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي: أ ـ الرضا الوظيفي، ب ـ الانتماء التنظيمي، جـ ـ الدعم التنظيمي، د ـ القيادة الإدارية، هـ ـ ضغوط الدور، و ـ القيم التنظيمية، ز. أنماط السلوك ، حـ ـ المتغيرات الديموغرافية.[3]

4- دراسة (عادل عبد المنعم المسدي، 2002): ركزت هذه الدراسة على سبعة محددات لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي: أ ـ الرضا الوظيفي، ب ـ الانتماء التنظيمي، جـ ـ القيادة الإدارية، د ـ العدالة التنظيمية، هـ ـ الدعم التنظيمي، و ـ ضغوط الدور، ز. تماسك الجماعة.[4]

5- دراسة (أحمد بن سالم العامري، 2003): ركزت هذه الدراسة على ثمانية محددات لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي: أ ـ القيادة الإدارية، ب ـ العدالة التنظيمية، جـ ـ الدعم التنظيمي، د ـ الولاء التنظيمي، هـ ـ عمر الموظف، و ـ مدة الخدمة، ز. الدوافع الذاتية، حـ ـ السياسة التنظيمية، ط ـ الثقافة التنظيمية.[5]

---

[1]ـ رفعت محمد جاب الله، **محددات سلوك المواطنة التنظيمية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، مصر: كلية التجارة ـ جامعة عين شمس، العدد (1)، 1994، ص: 141 - 145.

[2]ـ عبد الحكيم أحمد نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 281 - 287.

[3]ـ علي محمود المبيض، **مرجع سبق ذكره**، ص: 551 - 559.

[4]ـ عادل عبد المنعم المسدي، **محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية**، مجلة التجارة والتمويل، مصر: كلية التجارة - جامعة طنطا، العدد (1)، 2002، ص: 5 - 16.

[5]ـ أحمد بن سالم العامري، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 73 - 78.

6- دراسة (نهلة عبد القادر هاشم، 2005): ركزت هذه الدراسة على ثلاثة محددات لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي: أ. العدالة التنظيمية، ب. الدعم التنظيمي، جـ. القيادة الإدارية.

7- دراسة (مجدي صابر سويدان، 2006): ركزت هذه الدراسة على أربعة محددات لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي: أ. الالتزام التنظيمي، ب. إدراك العدالة التنظيمية، جـ. نمط القيادة المتبع، د. إدراك الدعم التنظيمي.[1]

8- دراسة (ختام عبد الرحيم السحيمات، 2007): ركزت هذه الدراسة على سبعة محددات لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي: أ. الرضا الوظيفي، ب. الولاء التنظيمي، جـ. العدالة التنظيمية، د. القيادة الإدارية، هـ. عمر الموظف، و. مدة خدمة الموظف، ز. الدوافع الذاتية، حـ. الثقافة التنظيمية.[2]

9- دراسة (محمد بن عبدالله بن سعيد الزهراني، 2008): ركزت هذه الدراسة على ستة محددات لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي: أ. الرضا الوظيفي، ب. الولاء التنظيمي، جـ. العدالة التنظيمية، د. القيادة الإدارية، هـ. الثقافة التنظيمية، و. المتغيرات الديموغرافية.[3]

10- دراسة (سعاد أحمد محمد حسين، 2010): ركزت هذه الدراسة على ستة محددات لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي: أ. الرضا الوظيفي ، ب. العدالة التنظيمية، جـ. الالتزام التنظيمي، د. الدعم التنظيمي، هـ. القيادة الإدارية، و. المتغيرات الديموغرافية.[4]

11- دراسة (تامر ممتاز عبد الخالق، 2010): ركزت هذه الدراسة على خمسة محددات لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي: أ. الطاعة التنظيمية، ب. العدالة التنظيمية، جـ. الرضا الوظيفي، د. الولاء التنظيمي، هـ. الالتزام التنظيمي.[5]

12- دراسة (علي ناصر شتوي آل زاهر، 2011): ركزت هذه الدراسة على أربعة محددات لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي: أ. الانتماء التنظيمي، ب. الرضا الوظيفي، جـ. العدالة التنظيمية، د. الدعم التنظيمي، هـ. الثقافة التنظيمية.[6]

13- دراسة (عبد الله داؤد باوزير، 2012): ركزت هذه الدراسة على ستة محددات لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي: أ. الرضا الوظيفي، ب. الولاء التنظيمي، جـ. العدالة التنظيمية، د. البيئة التنظيمية الداخلية، هـ. عمر الموظف، و. مدة الخدمة.[7]

---

[1]- مجدي صابر سويدان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 357 - 360.

[2]- ختام عبد الرحيم السحيمات، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 26 - 32.

[3]- محمد بن عبدالله بن سعيد الزهراني، **سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس**، مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى، السعودية ، 2008، ص: 33 - 42، بتصرف.

[4]- سعاد أحمد محمد حسين، **المحددات الدافعية لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المنظمات الأهلية في محافظة بورسعيد**، مجلة البحوث المالية والتجارية، مصر: كلية التجارة - جامعة بور سعيد، العدد (1)، 2010، ص: 254 - 255.

[5]- تامر ممتاز عبد الخالق، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 46.

[6]- علي ناصر شتوي آل زاهر، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 345.

[7]- عبد الله داؤد باوزير، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 117 - 118.

14- دراسة (حمزة معمري و بن زاهي منصور، 2014): ركزت هذه الدراسة على ثمانية محددات لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي: أ ـ الرضا الوظيفي، ب ـ الولاء التنظيمي، جـ ـ القيادة الإدارية، د ـ العدالة التنظيمية، هـ ـ عمر الموظف، و ـ مدة الخدمة، زـ الدوافع الذاتية، حـ ـ السياسة التنظيمية، ط ـ الثقافة التنظيمية.[1]

15- دراسة (حياة الدهبي، 2014): ركزت هذه الدراسة على خمسة محددات لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي: أ ـ أسلوب القيادة (القيادة الإدارية)، ب ـ الثقافة التنظيمية، جـ ـ العدالة التنظيمية، د ـ الدعم التنظيمي، هـ ـ الرضا الوظيفي.[2]

16- دراسة (هارون سميرة، 2014): ركزت هذه الدراسة على تسعة محددات لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي: أ ـ الرضا الوظيفي، ب ـ الالتزام التنظيمي، جـ ـ العدالة التنظيمية، د ـ القيادة الإدارية، هـ ـ الثقافة التنظيمية، و ـ السياسة التنظيمية، زـ عمر الموظف، حـ ـ مدة الخدمة، ط ـ الدوافع الذاتية.[3]

17- دراسة (عبد السلام بن شايع القحطاني، 2014): ركزت هذه الدراسة على ستة محددات لسلوك المواطنة التنظيمية، وهي: أ ـ الرضا الوظيفي، ب ـ الولاء التنظيمي، جـ ـ العدالة التنظيمية، د ـ القيادة الإدارية، هـ ـ الثقافة التنظيمية، و ـ التسيس التنظيمي (السياسة التنظيمية).[4]

[1]ـ حمزة معمري وبن زاهي منصور، **سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة ورقلة، العدد (14)، 2014، ص: 48 - 50.

[2]ـ حياة الدهبي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 116 - 137، بتصرف.

[3]ـ هارون سميرة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 20 - 36، بتصرف.

[4]ـ عبد السلام بن شايع القحطاني، **سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ـ السعودية، 2014، ص: 28 -31، بتصرف.

الجدول رقم (2 . 2): محددات سلوك المواطنة التنظيمية حسب منظورات عدد من الباحثين

المحددات / الدراسات	ربط المكافآت بالأداء	إيديولوجية التبادل الاجتماعي	المركز الوظيفي	نوع نشاط المنظمة	مدة الخدمة	المتغيرات الديموغرافية	الرضا الوظيفي	الانتماء التنظيمي	الدعم التنظيمي	القيادة الإدارية	ضغوط الدور	القيم الدينية	أنماط السلوك	الولاء التنظيمي	العدالة التنظيمية	الالتزام التنظيمي	تماسك الجماعة	عمر الموظف	الدوافع الذاتية	السياسة التنظيمية	الطاعة التنظيمية	البيئة التنظيمية الداخلية
(رفعت محمد جاب الله، 1994)	X	X			X	X	X	X	X	X	X							X				
(عبد الحكيم أحمد نجم، 1999)			X	X	X	X												X				
(علي محمود المبيض، 1999)					X	X	X	X	X	X	X	X	X					X				
(عادل عبد المنعم المسدي، 2002)						X	X	X	X	X	X			X	X		X					
(أحمد بن سالم العامي، 2003)					X				X	X					X			X	X	X		
(نهلة عبد القادر هاشم، 2005)									X	X					X							
(مجدي صابر سويدان، 2006)									X	X					X	X						
(عبد الرحيم السحيمات، 2007)					X		X			X				X	X			X	X			
(محمد الزهراني، 2008)					X	X	X			X				X	X			X				
(سعاد أحمد محمد حسين، 2010)					X	X	X		X	X					X	X		X				
(تامر ممتاز عبد الخالق، 2010)							X							X	X	X					X	
(علي ناصر آل زاهر، 2011)							X	X	X						X							
(عبد الله داؤد باوزير، 2012)					X		X							X	X			X				X
(معمري و منصور، 2014)					X		X			X				X	X			X	X	X		
(حياة الدهبي، 2014)							X		X	X					X							
(هارون سميرة، 2014)					X		X			X					X	X		X	X	X		
(عبد السلام القحطاني، 2014)							X			X				X	X					X		
مجموع التكرارات	1	1	1	1	10	5	13	4	9	13	3	1	1	7	14	4	1	10	4	4	1	1
النسبة المئوية (%)	6.25	6.25	6.25	6.25	62.5	31.25	81.25	25.0	56.25	81.25	18.75	6.25	6.25	43.75	87.50	25.0	6.25	62.5	25.0	25.0	6.25	6.25
الرتبة الترجيحية	9	9	9	9	3	6	2	7	4	2	8	9	9	5	1	7	9	3	7	7	9	9

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد إلى نماذج أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية السابقة.

ويستخلص الطالب من معطيات الجدول (2-2)، أن هناك محددات كثيرة ومتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك شبه إجماع حول بعض المحددات لسلوك المواطنة التنظيمية فيما بين الباحثين في هذا المجال وذلك على الرغم من الاختلاف في مسميات هذه المحددات في بعض الأحيان، إلا أن هناك توافقاً حول مضامين هذه المحددات في كثير من الأحيان حسب ما تم تأكيده من خلال عرض هذه الدراسات.

وما تم استخلاصه كذلك هو أن هناك إجماع حول **سبعة محددات** من بين **اثنين وعشرون** محدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية والتي مثلت النسب العالية لما جاء بها الباحثون في دراساتهم وهي (العدالة التنظيمية . الرضا الوظيفي . القيادة الإدارية . الدعم التنظيمي . الولاء التنظيمي . مدة الخدمة . عمر الموظف).

ويرى الطالب مما سبق، أن من بين سبعة محددات السابقة، هناك عددا من المحددات أو المتغيرات تمثل **متغيرات اتجاهات العاملين** وهي: (الرضا الوظيفي . الولاء التنظيمي)، وهناك من المحددات كذلك **متغيرات بيئة العمل** والمتمثلة أساساً في (العدالة التنظيمية . القيادة الإدارية . الدعم التنظيمي)، وهناك من المحددات السبعة من تمثل **المتغيرات الشخصية** (مدة الخدمة . عمر الموظف). وبما أنهما متغيرين شخصيين فإن الطالب يعتمدهما ضمن **المتغيرات المعدلة**، ولا يمكن أن يندرجا ضمن المتغيرات التابعة لأنه يستحيل دراسة كيفية تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على عمر الموظف، أو مدة خدمته.

ونظراً لأهمية هذه المحددات الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية (**العدالة التنظيمية . الرضا الوظيفي . القيادة الإدارية . الولاء التنظيمي . الدعم التنظيمي**). سيقوم الطالب باعتمادها كمتغيرات لقياس محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة في هذه الأطروحة، وفي قياس علاقتها مع باقي متغيرات الدراسة، في القسم التطبيقي منها.

المطلب الثاني : بناء سلوكيات المواطنة التنظيمية

إن بناء سلوكيات المواطنة التنظيمية يبدأ من قمة المنظمة من خلال فلسفة الإدارة العليا في هذا المجال إذ توضح التحديات التي تواجهها، وشرح قيم المواطنة للعاملين وترجمتها إلى نماذج سلوكية، وتصميم الأعمال والوظائف بشكل يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين لمواجهة تحديات الأعمال، لذلك هناك مجموعة من العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية وكذا مجموعة من العوامل المعيقة لهذا السلوك لذلك أصبح من الضروري إيجاد طرق وأليات لمواجهة تلك الجوانب السلبية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أولا: العوامل المعززة لسلوكيات المواطنة التنظيمية

هناك مجموعة من العوامل التي تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات وهي:[1]

1 . العوامل الشخصية الإيجابية: وهي مجموعة من العوامل التي تشمل القناعة بالعمل والعمل الفعال والثقة بالآخرين.

[1] - ختام عبد الرحيم السحيمات، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 31 - 32، بتصرف.

أ . القناعة بالعمل: والتي تعد من السمات الإيجابية للوظيفة إذ تعزز من سلوكيات المواطنة التنظيمية وتساهم في النظام التعاوني، حيث إن القناعة بأداء المهام تعكس فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم وتؤثر على عملية تعريفهم لأعمالهم، وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه ضمن الدور.

ب . التعهد الفعال : والذي يمثل درجة من ارتباط الموظف بمنظمته، ويعني ذلك أم الموظف يعي ويفهم بأن وظيفته قائمة على التبادل النسبي، بحيث كلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف كان أقدر على تعريف مسؤولياته وأدواره الإضافية، وبتالي تزداد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ج . الثقة بالآخرين: هناك بعض الأفراد لا يثقون بالأفراد الآخرين، مما ينتج عنه سلوكيات اعتيادية، والعكس تماماً عندما يثق الأفراد بغيرهم يؤدي ذلك إلى القيام بسلوكيات إضافية متميزة تجاه زملائهم.

2 . العوامل الموقفية المدركة: و تشمل قيم العمل، وخصائص العمل، وذلك على النحو الأتي:

أ . قيم العمل: إن وجود قيم مشتركة تتضمن تضحية اجتماعية، وتدل على منفعة مشتركة لكل من الموظفين والمنظمة كما تخلق علاقات ذات أثر إيجابي، فعندما يشعر الموظف بأن قيم المنظمة تتضمن احترام الموظفين فإنه يلتصق بها، ويعمل على الاشتراك في مسؤوليات تؤدي إلى سلوكيات إضافية تنعكس بصورة إيجابية على الارتقاء بمستوى الأداء والتميز فيه.

ب . خصائص العمل: إن خصائص العمل المحفزة كالعمل ذي المعنى والاستقلالية والتغذية العكسية، تجعل الموظفين يراقبون سلوكياتهم ويحصلون على ضبط شخصي لأنفسهم، مما يزيد من دافعية الأفراد للقيام بسلوكيات الدور الإضافي.

3 . عوامل المركز الوظيفي: إن الموظفين الذين أمضوا خدمة طويلة في العمل داخل المنظمة تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية وقناعات في أدائهم لعملهم، مما يولد فيهم مشاعر إيجابية تنعكس بسلوكيات إضافية نحو منظماتهم، كما أن تولى المناصب العالية يزيد من الحافزية ومن درجة حرية الأفراد للقيام بسلوكيات الدور الإضافي.

4 . الممارسات الرسمية لإدارة الموارد البشرية:

قد تكون المنظمات قادرة على انتزاع المزيد من المواطنة بترسيخ نظم إدارة الموارد البشرية، التي تشجعها وتعززها. وتستطيع المنظمات تطوير الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير وتقويم الأداء والأجور التي من خلالها يمكن لها أن تحقق ما تريد في هذا المجال، ومن الممكن فهم مساهمة كل نشاط من هذه الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وكيفية تأثيرها في تعزيز مواطنة العاملين وذلك على النحو الأتي:[1]

أ . الاستقطاب والاختيار: تشير بعض البحوث إلى أن أشخاصاً معينين يكونوا أكثر استعداداً لتقبل المواطنة عن الآخرين، وأن المنظمات تستطيع تحديد الأشخاص المناسبين من خلال عملية الانتقاء.

[1]- ناظم جواد عبد السلام الزيدي، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 81 - 83، بتصرف.

ب . التدريب والتطوير: تستطيع المنظمات أيضا انتزاع سلوكيات المواطنة من بين العاملين الحاليين من خلال تنفيذ التدريب المفيد وذلك بالتأكيد في عملية أو برنامج التدريب على فقرات التدريب الخاصة بتعلم عمل الفريق والتعاون وتحسين العلاقات بين زملاء العمل.

ج . تقييم الأداء والتعويضات والعوائد الإضافية: إن المنظمات قد تسهل أيضا من بناء وتطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى المدى الذي تعترف فيه مباشرة أو تكافئ مثل هذه السلوكيات، إذ أن نظم المكافآت التي تعترف وبصورة مباشرة بسلوكيات المواطنة التنظيمية ستوضح للعاملين بأن المنظمة تقيم حقاً مثل هذه السلوكيات. فمثلاً شركة (ASDA) وهي شركة بريطانية تابعة لشركة (WAL MART) تمنح المكافآت للعاملين الذين يساعدون الآخرين بطرق تتجاوز نطاق أو حدود واجباتهم الرسمية. وفي شركة (PLANTE & MORAN) المحاسبية تمنح المكافآت سنوياً إلى العاملين الذين يمثلون قدوة لروح عمل الفريق وسلوك نكران الذات.

2 . النظم ولإجراءات والاتصالات غير الرسمية:

فضلاً عن الممارسات الرسمية التي تحاول تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، فإن المنظمات تستطيع تطوير العمليات غير الرسمية التي تجعل من سلوكيات المواطنة التنظيمية أمراً مألوفاً وعادياً. فالعديد من علماء النفس الاجتماعيين يعتقدون أن الضغوط الاجتماعية وقواعد السلوك للجماعة تمثل في الغالب محدداً أكثر قوة للسلوك الفردي بالمقارنة مع الآليات الرسمية. ويمكن إيجاز النظم غير الرسمية على النحو الأتي:

أ . وضع العاملون الجدد متى ما كان ممكناً في وحدات أو جماعات عمل تتميز بمستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية إذ أن العاملين الجدد ينبغي أن يتعلموا منذ البداية بأن المواطنة التظيمية تعد جزءاً مهماً من هوية المنظمة.

ب . التذكر دائماً بأن المديرين الذين يتوقعون من مرؤوسيهم تجاوز نداء الواجب يجب أن يكونوا مثالاً في تطبيق سلوك المواطنة إذ أن السلوكيات التي يشارك فيها المديرون والقادة في المنظمة تساعد في طرح نموذج القدوة المثلى للمرؤوسين. وأن المديرين الذين يتوقعون من مرؤوسيهم تجاوز حدود الواجبات ينبغي أن يكونوا أنفسهم نموذج يقتدى به.

ويرى الطالب من خلال ما تقدم أن المنظمة تستطيع خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعد على تشجيع الأفراد وتحفيزهم على الإتيان بسلوك المواطنة التنظيمية والذي يعد عامل مهم ومؤثر في أداء المنظمة بشكل عام. لذلك فإن حاجة المنظمة لأشخاص يتميزون بمواطنة عالية تأتي من خلال تحديد دور المنظمة في المجتمع والتحديات التي تواجهها فيه. ومن ثم بناء الموارد البشرية التي تستطيع بها مواجهة تلك التحديات والاحتياجات التنظيمية، ووضع آليات مختلفة تخص كل الأنشطة ذات العلاقة بأداء العاملين والتي تعمل على تعزيز مواطنتهم للمنظمة.

ثانيا: سبل مواجهة الجوانب السلبية للمواطنة التنظيمية.

إن إدارة المواطنة تشتمل فضلا عما ذكر سابقاً كيفية مواجهة الجوانب السلبية لها، إذ أن العاملين الراغبون في المشاركة في سلوك المواطنة من المحتمل أن يفيدوا المنظمات بصورة كبيرة، من حيث زيادة كفاءتها وفاعليتها. ومع ذلك فأن بعض الجوانب السلبية في مثل هذه السلوكيات يجب معالجتها من طرف القادة التنظيميين لكي تعمل هذه السلوكيات في تسهيل نجاح المنظمة. ومن ابرز الجوانب السلبية للمواطنة ما يأتي[1]:

1 . استخدام سلوكيات المواطنة لإدارة التطبيع: إن أنشطة إدارة التطبيع (Impression Management)، هي تلك السلوكيات التي يمارسها الأفراد من أجل خلق صورة محببة عن أنفسهم لدى الزملاء أو المشرفين. وأن باحثين كثيرون في السلوك التنظيمي لاحظوا أن الأشخاص قد يشتركون في سلوكيات المواطنة التنظيمية ليس بسبب اهتمامهم بمصلحة المنظمة. ولكن لأن مثل هذه الأنشطة قد تجعل الآخرين ولا سيما المشرفين ينظرون إليهم بشكل إيجابي لذلك فإن مثل هؤلاء الأشخاص من المحتمل أن يشاركوا في هذه السلوكيات في وقت تقييم أدائهم أو في حالة الترقية. وبعد الحصول عليها تنخفض درجة مواطنتهم. وفي هذه الحالة يمكن تأشير الآتي:

أ- عند استخدام المواطنة لأغراض إدارة التطبيع فأنها تمارس في موقع العمل بأسلوب تكتيكي.

ب- الحذر من أن العاملين الذين ينغمسون في سلوكيات المواطنة من أجل تعزيز صورتهم الشخصية قد يؤدون هذه السلوكيات بإحساس أقل وقد يقللون من مواطنتهم عندما لا تكون هناك مكافأت لهذه السلوكيات في الحال.

جـ- وبمعرفة أن المواطنة أحياناً قد تستخدم لأغراض إدارة التطبيع، فينبغي أن يكون المديرون حذرين بشكل خاص في تقييمهم لمثل هذه السلوكيات.

2 . التكاليف المحتملة لسلوكيات المواطنة التنظيمية: بصورة عامة فإن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد المنظمات على العمل بفاعلية. ومع ذلك فإن هناك عدة تكاليف محتملة ترتبط مع العاملين الذين يساهمون في سلوك المواطنة التنظيمية، وبدلا من الوقوع في خطأ محاولة استبعاد مثل هذه السلوكيات. فإن على قادة المنظمات تأمين حد من التكاليف لهذه السلوكيات لا تتجاوز الفوائد المرتقبة منها. وبشكل خاص فإن المنظمات تحتاج إلى الانتباه لذلك وفق الآتي:

أ- إدراك بأن انهماك العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية على حساب واجباتهم المنوطة بهم، فإن التكاليف المترتبة عليها تكون أكثر من فوائدها.

ب - الانتباه إلى أن الإفراط في المواطنة، قد يكون إشارة بأن المنظمة تعاني من نقص في الأداء الوظيفي، وتحتاج إلى أن يكون أكثر فاعلية من خلال تفعيل إجراءات الاستقطاب والاختيار أو تحتاج لتوفير المزيد من التدريب والتطوير لعامليها.

[1] Bolino, M.C., and tumley, W.H., (2003), **Going the extra mile: cultivating and managing employee citizen ship behavior**, Academy of management executive, VOL 17, No 3, 2003, pp:60-71.

3 . المواطنة المفرطة: إن الزيادة التدريجية في مقدار سلوك المواطنة المطلوبة لكي تبدو مواطنة استثنائية للشخص يطلق عليها (**المواطنة المفرطة**) (Escalating Citizenship)، فالمنظمات تدعو عامليها وعلى نحو متزايد للعمل ساعات أطول. فعلى سبيل المثال، فإن التقدم الحاصل في التقنية غالباً ما يعني بأن العاملين مجبرين على العمل بصورة أكثر (وليس أقل)، ومن ثم فإن العاملين قد يتجاوزون نداء الواجب الرسمي في منظماتهم، ليس بسبب ولائهم أو التزامهم بل لخشيتهم من إلغاء وظائفهم.

كما أن المواطنة التنظيمية المفرطة من المحتمل أن تكون مرتبطة بعدد متنوع من المخرجات السلبية بالنسبة للعاملين، وعلى النحو الآتي:

أ- الحذر كل الحذر من المواطنة المفرطة: قد يشعر العاملون بضغط كبير جراء الزيادة المستمرة في مواطنتهم من أجل أن يَظهروا متجاوزين نداء الواجب الرسمي.

ب- الإدراك أن المواطنة المفرطة قد تؤدي إلى الإنهاك ومستويات عالية من الإجهاد وتعارض مع مسؤوليات العمل.

جـ- الإدراك بأن المواطنة المفرطة قد تؤدي إلى تأثيرات عكسية في العلاقة بين العاملين والمنظمة، وتزيد من معدل دوران العمل.

4 . معرفة معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية: إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمات بسلوكيات الدور الإضافي تعود إلى مجموعة من العوامل تتمثل في:[1]

أ – عدم إشراك الموظفين في القرارات التنظيمية التي تهم المنظمة، فضلاً عن عدم تقوية توجهاتهم الايجابية نحو المنظمة.

ب – عدم إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن أرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكيات الدور الإضافي.

جـ- عدم وجود العدالة التنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

د – فقدان الثقة من جانب العاملين يؤدي غلى اللامبالاة ولاغتراب، وعدم الرضا وقلة الدافعية للعمل.

المطلب الثالث : آثار سلوك المواطنة التنظيمية

لقد كشفت الكثير من البحوث والدراسات السلوكية، أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، كما تكمن هذه الآثار من خلال الوظائف والأدوار التي تؤديها سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال المحاور الآتية:

1 . أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء التنظيمي: فعلى مستوى المنظمة وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يساهم في تحقيق كفاءة والفاعلية التنظيمية، وذلك من خلال ما يؤكده البعض من أن الدو الرسمي ليس كافياً

[1]- ختام عبد الرحيم السحيمات، **مرجع سابق** ، ص: 35.

بصورة كبيرة لتعزيز الأداء التنظيمي، فالمنظمة تحتاج إلى المتطوعين والمتحمسين الذين يبذلون جهوداً إضافية فوق الدور الموصوف سمياً، ولا يتم ذلك إلا من خلال:[1]

- تقوية رابطة الزمالة لتعزيز الإنتاجية الإدارية، كتطوع العاملين في المنظمة لمساعدة العامل الجديد أو مساعدة بعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي من خلال تبادل و اكتساب مهارات وخبرات فنية وسلوكية وإدراكية جديدة، مما يجعل العمال أكثر إنتاجية وفي أسرع وقت ممكن، أو من خلال تقديم اقتراحات قيمة لتحسين الوحدة الإدارية وتجنب خلق المشاكل لزملاء العمل، وكذا انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل.
- من خلال تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستوى الإدارات المختلفة، حيث أن الحرية في ممارسة الإبداع والابتكار وإفساح المجال للعاملين لتقديم المقترحات التي من شانها أن تساهم في دعم وتطوير إجراءات العمل والمساهمة في توجيه العاملين نحو المنافسة والمبادرة المرتكزة على العمل بدلاً من تضيع الوقت واستنزاف الجهود في مشاكل وصراعات شخصية تؤثر سلباً على أداء الإدارات المختلفة.
- من خلال تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة والمحافظة على الموارد النادرة عن طريق خفض تكاليف الخدمات والمصروفات التشغيلية لتوفير أسس البقاء في البيئة التي تتسم بالتعقيد وذلك لتقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة ما بين المنظمات.
- توفير الميزانية المخصصة للتدريب؛ حيث يتطوع العاملون من ذوي الخبرة، لتعليم وتدريب العاملين الجدد لإنجاز مهام وظائفهم الجديدة، مما يقلل من تكاليف التدريب التي تتحملها المنظمات.
- يعزز سلوك المواطنة التنظيمية الأداء التنظيمي من خلال زيادة قدرة المنظمة على استقطاب الموارد البشرية المتميزة والقادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بأعباء أكثر مما هو مطلوب منهم وظيفياً وذلك لجعل المنظمة مكان أكثر جاذبية للعمل وخلق مناخ تنظيمي يرفع من معنويات العاملين ويعمل على تقوية تماسكهم وإحساسهم بالانتماء لبعضهم البعض ومن ثم تقليل معدلات دوران العمل وتقليل عدد الشكاوى.
- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى القضاء على التذبذب في أداء المنظمة؛ حيث يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تعزيز استقرار الأداء الوظيفي وذلك من خلال توزيع الأعباء والمهام والواجبات الوظيفية على العاملين حسب قدراتهم ومستوياتهم، كما أن روح المساعدة التي يتمتع بها الأفراد تساعد في سد الثغرات الناتجة عن غياب أحد الأفراد أو التقصير في أدائه، كما أن رغبة الأفراد في أداء العمل بضمير حي تحافظ على مستويات إنتاج مرتفعة، وتقضي على التذبذب فيها، وهو ما يؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي ككل.

[1]- **راجع في ذلك:**
- مجد حسن ريان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 24 - 26.
- تامر ممتاز عبد الخالق، **مرجع سبق ذكره**، ص: 54 - 57.
- أحمد بن سالم العامري،**مرجع سبق ذكره**، ص: 72 - 73.
- علي أحمد جبرائيل المعايطة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 46.

• سلوك المواطنة التنظيمية يطلق أو يحرر أنواع مختلفة من الطاقات من أجل أهداف إنتاجية؛ فمثلاً عندما يساعد العاملون بعضهم البعض في حل مشاكل العمل التي تواجههم ، فإن ذلك يؤدي إلى إنقاذ وحدة العمل أو القسم من إنفاق قدر كبير من الوقت في إدارة الأزمات، وهذا نتيجة لتجنب العاملين بالمنظمة إثارة المشكلات مع زملائهم، وفي نفس الوقت يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تخفيض نطاق الإشراف من جانب المديرين، وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال، كما يسمح للمدرين بقضاء قدر كبير من وقت العمل في مهام أكثر إنتاجية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي.

2. أثر سلوك المواطنة التنظيمية على جودة وكمية العمل المنجز: قام (Podsakoff and Al) بدراسة ميدانية سنة 1997 توصلوا فيها إلى أن هناك علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من جودة وكمية العمل المنجز. وفي تفسيرهم لهذه النتيجة وجدوا أن هناك عدداً من الأسباب تشرح هذه العلاقة الإيجابية منها: أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى بعض الأفراد المجدين يؤدي إلى إشاعة روح الالتزام بين العاملين ويؤثر فيهم وهو ما يعزز ويحسن من جودة وكمية العمل المنجز من قبل الأفراد الأخرين ويجعلهم يُبدون سلوكيات حضارية في تفاعلاتهم المهنية، كما أنه يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية ويوجهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية، كما يعزز هذا السلوك من إنتاجية المديرين والعاملين على حدٍ سواء، ويؤدي إلى تنسيق النشاطات بين أعضاء الفريق وجماعات العمل.[1]

3 . أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المناخ التنظيمي: إن إحدى الطرق التي تسهم من خلالها سلوكيات المواطنة في بناء وتشكيل مناخ تنظيمي هو إيجاد رأس المال الاجتماعي (Social Capital)، بتوفير الرغبة القوية للعاملين بتجاوز المستلزمات أو المتطلبات الرسمية للعمل من أجل مساعدة بعضهم البعض وإخضاع مصالحهم الشخصية لمصلحة المنظمة. واتخاذ المصلحة الحقيقية (الصادقة)، في أنشطة المنظمة ورسالتها الشاملة، فعندما يشارك العاملون في الحياة الاجتماعية للمنظمة، فمن المرجح أن يلتقوا بزملاء لهم يعملون في أقسام أخرى. ونفس الشيء عندما يساعد العاملون بعضهم البعض فإن ذلك يولد شعوراً بالالتزام المتبادل والثقة بينهم وعلى نحو مشابه فعندما يظل العاملون منهمكين في شؤون المنظمة فإنهم يتعلمون التحدث بلغة المنظمة، والاتصال بفاعلية أكثر مع بعضهم البعض ويحصلون على تقييم أفضل لقيم المنظمة ورسالتها. وبصورة عامة فإن المنظمات ذات المستويات العالية من رأس المال الاجتماعي تكون قادرة أكثر على استخراج التزام العاملين فيها لاجتذاب والإبقاء على الكبار منهم ليكونوا مرنين وقادرين على أداء العمل الجماعي وتطوير مستويات عالية من رأس المال الفكري وعلاوة على ذلك وحيث أن العلاقات الجيدة بين العاملين (رأس المال الاجتماعي) تكون قيمة وليس من السهولة تشكيلها، ومن الصعب تقليدها، فأن مثل هذه العلاقات من المحتمل أن تمنح المنظمات قدرة التفوق على منافسيها. وهكذا فإن مواطنة الشخص ليس مجرد احتمال تعزيز أداء المنظمة بصورة مباشرة وإنما توفير مصدر للميزة التنافسية أيضا التي من الممكن إدامتها على المدى البعيد. ومن المهم إذن أن يكون

[1]- أحمد بن سالم العامري، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 72.

للمنظمات فهماً أفضل للعوامل التي تجعل العاملين راغبين في السير إلى مسافة أطول وبسرعة أكبر للعمل الجاد والهادف.[1]

4 . أثر سلوك المواطنة التنظيمية على رضا الزبون: إن سلوكيات العاملين الموجهة نحو الزبون يجب تفهمها لتحديد ما إذا كان هذا السلوك كافٍ لخلق تصورات أفضل عن الجودة، أو حتى إسعاد الزبون، وذلك بسبب أن سلوك وموقف العاملين في اللحظات الحرجة من التفاعل مع الزبون له تأثير كبير في تصوره بشأن جودة تقديم الخدمة. وهناك استجابات سلوكية واستجابات أخرى تتعلق بالمواقف من قبل العاملين، التي لها آثار إيجابية أو سلبية على تصورات الزبائن بشأن جودة الخدمة، وإن واحدة من هذه المواقف والسلوكيات هي سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين، فالإيثار أو المساعدة مثلاً تشجعان عمل الفريق والتعاون بما يسمح للعاملين برفع مجموعة المعرفة المتاحة ومثل فريق العمل هذا يجب أن يسهل مهام خدمة الزبون الأكثر تعقيداً وتكون متحققة على نحو أكثر سرعة، لأن رضا الزبون يتأثر بشكل مباشر بسلوك تعاون العاملين أنفسهم وإن الخدمة الممتازة للزبون تعتمد أيضا على العاملين لكونهم مطلعين على المعرفة الجديدة بشأن التغيرات في المنتجات أو الخدمات المقدمة. وعندما يعمل العاملون وفقاً لمعلومات قديمة أو تزويد الزبائن بمعلومات خاطئة فأن صورة المنظمة تتأثر سلباً، ومع أن التدريب قد يكون ضرورياً للمحافظة على جميع العاملين بحالة اطلاع بشأن المنتجات والخدمات إلا انه مع ذلك يجب أن يكون جميع العاملين على استعداد للمشاركة على أساس الوقت الملائم، وأي معلومات بخصوص التغيرات في الإجراءات أو الخدمات أو المنتجات . وبهذا فأن سلوك المواطنة التنظيمية يعمل على زيادة رضا الزبون من خلال أثر هذا السلوك الفردي في رفع مستوى جودة الخدمة أو السلعة المقدمة، لأنه يؤدي إلى خلق حالة التعاون وتضافر الجهود وتبادل المعلومات والخبرات والمعرفة المتاحة، والذي يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء في نوعية الخدمة أو السلعة ومن ثم تحقيق رضا الزبون.[2]

5 . أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الميزة التنافسية: إن سلوك المواطنة التنظيمية يسهم بشكل واضح في الميزة التنافسية في المنظمة كونه يعد من الموجودات المهمة للمنظمة والتي يمكن لها أن تزيد من قدرتها التنافسية من خلاله وذلك على اعتبار أن الآخرين يستطيعون شراء الموجودات المادية، ولكن الموجودات التي يتعذر شراؤها هي التفاني في العمل والإخلاص والولاء وهذا يعد أمراً صعباً للمنظمات المنافسة في قدرتها على تقليد المنظمة نفسها.[3]

6 . يعزز سلوك المواطنة التنظيمية قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية: حيث يساهم استعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر، فضلاً عن تقديم مقترحات وحلول للمشاكل التي قد تواجه المنظمة، وكذلك مساهمتهم في نقل المعلومات المتوفرة لديهم عن متغيرات السوق إلى المنظمة، وعدم تهربهم

[1]- ناظم جواد عبد السلام الزيدي، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 65 - 66.
[2]- **راجع في ذلك:**
- ناظم جواد عبد السلام الزيدي، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 64 - 65.
- بشرى هاشم محمد، آيسل حمدي عثمان، **مرجع سبق ذكره**، ص:111.
[3]- **راجع في ذلك:**
- بشرى هاشم محمد، آيسل حمدي عثمان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 111.
- ناظم جواد عبد السلام الزيدي، مرجع سبق ذكره ، ص: 65.

من تولي مسؤوليات إضافية بكل روح رياضية على سرعة استجابة المنظمة للمتغيرات البيئية، وبذلك تزداد الحصة السوقية مما يوفر للمنظمة موارد كثيرة كانت ستتحملها في حالة تعيين أفراد آخرين للقيام ببعض الأعمال التي يقوم بها الفرد تطوعياً. كما تعمل المواطنة التنظيمية على توفير المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤنها حيث أن المنظمة التي تقيد نفسها بحدود الأدوار الرئيسية تتسم بعدم المرونة وعدم القدرة على مواجهة الظروف المتغيرة.[1]

7 . أثر سلوك المواطنة التنظيمية على التسرب الوظيفي: هناك دراسة توصلت إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على التسرب الوظيفي، بل ذهب البعض إلى القول بأن هذا السلوك هو المحدد الأساسي للرغبة في ترك العمل. ففي دراسة ميدانية قام بها (Chen and Al,1998) وجدا أن هناك علاقة معنوية بين التسرب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تبين أن الموظفين الذين أظهروا مستوى منخفض من سلوك المواطنة التنظيمية، أبدوا رغبة قوية في ترك المنظمة والعكس صحيح، وبتالي حرجت هذه الدراسة بنتيجة مفادها أن التسرب الوظيفي هو انعكاس لضعف سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات.[2]

[1] **ـ راجع في ذلك:**
ـ مجد حسن ريان، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 26.
ـ علي أحمد جبرائيل المعايطة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 46.
ـ تامر ممتاز عبد الخالق، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 57.
ـ صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 93.
ـ محمد عبود الحراحشة، ملوح باجي الخريشا، **مرجع سبق ذكره**، ص: 67.
ـ مجدي صابر سويدان، **مرجع سبق ذكره**، ص: 320.

[2] ـ أحمد بن سالم العامري، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 72.

خلاصة الفصل الثاني:

استعرضنا في هذا الفصل الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال التطرق للمرتكزات الفكرية لسلوك المواطنة التنظيمية، كما تناولنا أهم العوامل المساهمة في بناء وتشكيل سلوكيات المواطنة التنظيمية وكذا سبل مواجهة مختلف الجوانب السلبية لهذا السلوك، كما حاولنا أن نختم هذا الفصل بالتطرق لمختلف أبعاد ونماذج المواطنة التنظيمية.

وقد خلصنا عن طريق الدراسة والتحليل إلى تحديد مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من خلال شرح مختلف المفاهيم التي أوردتها أدبيات إدارة الأعمال العربية والغربية على حد سواء في هذا المجال، وكذلك تعرضنا لأهم المفاهيم التي تتشابه مع مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وهي سلوكيات الدور الإضافي والسلوك التنظيمي المدعم اجتماعيا، بالإضافة لأهم الفروقات بين سلوكيات الدور الرسمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما خلصنا إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تنقسم بدورها إلى سلوكيات بناءة وأخرى غير بناءة، كما أن التفرقة بين ما يعتبره الموظف دورًا أساسيًا أو دورًا إضافيًا ليست عملية سهلة كما قد يعتقده البعض؛ فالتفرقة بينهما عملية إدراكية تقديرية، تتأثر كثيرًا بما يعتقد الفرد بأنه دور إضافي أو دور أساسي. كما أن هذا السلوك الاختياري والنتائج الإيجابية التي يمكن أن تتحقق على المستويين الفردي والتنظيمي تختلف من فرد لأخر بناءً على السعة المدركة للوظيفة من جهة وللفروقات الشخصية ما بين الأفراد حول تصورهم للمسؤوليات المنوطة بهم من جهة أخرى، وكذا لطبيعة خلفياتهم الاجتماعية وكذلك درجة الرضا الوظيفي و درجة الانتماء التنظيمي الذي يشعرون به في مكان العمل. كما تناولنا مختلف أنماط سلوك المواطنة تنظيمية.

كما خلصنا كذلك إلى أن بناء سلوكيات المواطنة التنظيمية يبدأ من قمة المنظمة من خلال فلسفة الإدارة العليا في توضيح وشرح قيم المواطنة للعاملين وترجمتها إلى نماذج سلوكية، وتصميم الأعمال والوظائف بشكل يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين، وذلك من خلال التطرق لمجموعة من العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية وكذا معالجة ومواجهة مختلف الجوانب السلبية لهذا السلوك.

كما خلصنا إلى أنه لا يوجد بعدين فقط لسلوك المواطنة التنظيمية أي بعد فردي وأخر تنظيمي والتي يمكن حصرها إما في تلك السلوكيات التي تفيد أفراد معينين أو في تلك السلوكيات التي تفيد المنظمة ككل، ولكن في الحقيقة هناك بعض السلوكيات التطوعية الموجهة نحو بعض الأطراف الأخرى خارج المنظمة وذات علاقة بالمنظمة مثل الزبائن وبعض الجهات الخارجية الأخرى التي تربطها علاقة مباشرة بالمنظمة.

كما خلصنا إلى أن هناك محددات كثيرة ومتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك إجماع حول **سبعة محددات** من بين **اثنين وعشرون** محدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية والتي مثلت النسب العالية لما جاء بها الباحثون في دراساتهم وهي (**العدالة التنظيمية . الرضا الوظيفي . القيادة الإدارية . الدعم التنظيمي . الولاء التنظيمي . مدة الخدمة . عمر الموظف**). كما تم استبعاد المتغيرين الشخصيين (مدة الخدمة . عمر الموظف). وتم اعتمادهما **ضمن المتغيرات المعدلة.**

الفصل الثالث

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد المتغيرات الهامة للبيئة الاجتماعية، فهي تشكل الأنماط المعيارية للممارسات السلوكية للأفراد والعلاقات الشخصية التي تنشا بينهم، كما أنها مركب يحتوي على مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يكتسبها الأفراد والجماعات وتغلب على ممارساتهم السلوكية في الحياة بطريقة شعورية او اللاشعورية. كما تعد الثقافة التنظيمية من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية التي تتحدد بناءً على أبعاد الثقافة التنظيمية، التي تختلف بإختلاف طبيعة المنظمات وتنوع الدول التي تنتمي إليها هاته المنظمات.

هذا وتلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري، حيث تساهم في إيجاد مناخ ملائم، يعمل عل تحسين وتطوير الأداء بشكل جيد وفعال، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض للمبحثين التاليين:

المبحث الأول :تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني :تحليل محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المبحث الأول: تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية

بالرجوع إلى الدراسات السابقة اتضح أن للثقافة التنظيمية مجموعة من الأبعاد والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، ويمكن توضيح ذلك في مايلي:

المطلب الأول: بعد الاحتواء والترابط

أدركت معظم المنظمات اليوم أن رضا الفرد لم يعد بالضرورة هو المحدد الوحيد لولائه وزيادة إنتاجيته، فقد توصلت هذه المنظمات وفقا لبيئة العمل والدراسات العلمية أن أنسب وسيلة إلى دفع وتحفيز الأفراد لتحقيق مستويات عالية من الأداء وإظهار مزيد من السلوكيات الإيجابية في مكان العمل يكمن في توفير بيئة عمل من شأنها جعل الفرد أكثر احتواء لوظيفته، وجعله أكثر ارتباطا بعمله وبمنظمته.[1]

ويشير مفهوم الاحتواء الوظيفي إلى مدى أهمية العمل بالنسبة للفرد، ومدى اندماجه بقلبه وعقله في عمله؛ بحيث يصبح عمله جزءاً مهماً من حياته وأنه جزء من المنظمة وأن لعمله تأثير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة،[2] كما أن الاحتواء التنظيمي عبارة عن مجموعة من الممارسات والقيم التي تسهم في توفير بيئة عمل من شأنها أن تجعل الفرد أكثر احتواء لوظيفته وجعله أكثر ارتباطا بعمله وبمنظمته، ومن بين هذه القيم نجد:[3]

- ✓ قيم الانتشار: يتضمن بعد الاحتواء والترابط قيم الانتشار والتي تشير إلى مدى انتشار قيم الثقافة التنظيمية بين العاملين وتبنيهم لها وجعلها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساس للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام.
- ✓ قيم القوة: يتضمن بعد الاحتواء والترابط قيم القوة والتي تشير إلى قوة الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه تحقيق الأهداف المرجوة.
- ✓ قيم الالتزام: يتضمن بعد الاحتواء والترابط كذلك قيم الالتزام والتي تشير إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها.

ومن هنا نجد أن ثقافة الاحتواء والترابط تخلق لدى العاملين توجها إيجابيا نحو المنظمة وقيمها، كما تمثل وسيلة فعالة لدفع الأفراد إلى إخراج أفضل ما لديهم من المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل، وهناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق مفهوم الاحتواء يمكن توضيحها في ما يلي:

أولا. الاتجاه نحو مشاركة العاملين:

إن إشراك العاملين، هو التزام طويل الأجل وطريقة جديدة لتسيير العمل وتغيير أساسي في ثقافة العمل، ويمكن للثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم المسؤولية والاستقلالية والمشاركة في صناعة القرار وتفويض

---

[1]- ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 289، بتصرف.
[2]- **نفس المرجع السابق**، ص: 290.
[3]- هديد فاطمة الزهراء، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 64.

السلطات والصلاحيات من تحقيق الاحتواء والترابط و الابتعاد قدر المستطاع عن الإرباك والازدواجية.[1] وتتضمن مشاركة العاملين العناصر التالية:

1. المشاركة في صناعة القرار:

تعرف المشاركة بأنها إعطاء العاملين الفرصة للدخول في تحاور مع إدارتهم وتوضيح ما يحول لديهم من أمور وظروف تتعلق بطبيعة أعمالهم وتعتبر عملية المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في مختلف الأمور المتعلقة بالمنظمة كصناعة القرارات ورسم السياسات وصياغة الخطط وغيرها ذات تأثير كبير على واقع العمل والإنتاجية حيث يعتبر الأفراد الأكثر معرفة بالمشكلات التي تحيط بالعمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول البديلة كما يعد إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة مع الآخرين وخاصة مع المستويات الإدارية المسؤولة مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم مما يساعدهم ذلك على الاجتهاد أكثر في الأداء وطرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من المشاكل والصراعات الوظيفية.[2]

كما أن للمشاركة في اتخاذ القرارات أهمية كبيرة في توفير المزيد من الاحتواء والترابط من خلال مساعدة الأفراد على بذل المزيد من الجهود وكذا تفجير الطاقات الكامنة لديهم لبلوغ الهدف، وذلك انطلاقا من أنهم جزء من التنظيم، كما تشكل المشاركة حافزا معنويا إيجابيا للعاملين وتعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية الانتماء والرضا الوظيفي لديهم تجاه المنظمة التي يعملون بها كلها عوامل تزيد من احتواء وترابط العاملين.[3]

كما تؤثر القيم الثقافية للمديرين في اتخاذ قراراتهم إذ تُعبر عن أفكار و قيم و معتقدات و مبادئ متخذ القرار والتي ستؤثر حتما على منفذيه، و من الضروري أن تتوافق مع قيم و معتقدات الأفراد بالمنظمة و إلا انعكس أثرها سلبا على سلوك الفرد، لذلك يساهم إشراك الأفراد العاملين في سيرورة اتخاذ القرار في تحسيس الفرد بأهميته كمورد بشري و أهمية قراراته في صناعة نجاح المنظمة واستمرارها، إذ تُجسد المشاركة تفاعل قيم المؤسس و قيم الأفراد العاملين بالإضافة إلى ترسيخ قيم التعاون و قيم المشاركة و العمل بروح الفريق، والتي سينعكس تأثيرها على ولاء الفرد للمنظمة و انتمائه إليها، وهو ما يزيد من مستوى الاحتواء والترابط.[4]

2 . تفويض السلطات:

يعتبر مفهوم تفويض السلطة، كوصف يطلق على درجات وأشكال متفاوتة لتقاسم السلطة وتشاركها مع المرؤوسين، كما أن تفويض السلطة من شأنه أن يحقق نوع من الاحتواء والترابط.[5] ومما لا شك فيه، أن عملية تفويض السلطة من شأنها أن تعود على المنظمة، وعلى كل العاملين فيها بعدة مزايا، تتفاوت في أهميتها ونوعها،

---

[1]- علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 80، بتصرف.

[2]- عاكف لطفي خصاونة ، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن، 2011، ص: 83، بتصرف.

[3]- **نفس المرجع السابق**، ص:84، بتصرف.

[4]- بن قرقور ليندة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 81.

[5]- حسام الدين خليل حرب، **أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على الوزارات، الفلسطينية بغزة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011، ص: 13، بتصرف.

بتفاوت درجة تفويض السلطة، وبتفاوت قدرات كل من الرؤساء والمرؤوسين، والبيئة التي تعمل فيها المنظمة، إذ أن تفويض السلطة يتيح أمام المفوض إليه الفرصة لتحسين أدائه، فكلما تعلم أكثر، من خلال الخبرة والتجربة، تُسَند إليه سلطات أكبر، وأعمال أكثر صعوبة، وكذا تُمنح له الاستقلالية في اتخاذ القرارات؛ من هذا المنطلق لابد على المدير أن يحقق مشاركة مرؤوسيه - من خلال تفويض السلطة إليهم - إذا ما أراد أو رغب في تنمية مهاراتهم أو صقلها؛[1] كما يؤثر التفويض الفعال إيجابياً على معنويات العاملين، فالتعلم أثناء العمل، والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة، وزيادة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، كل ذلك يمكن أن يساعد على رفع المعنويات وزيادة الشعور بالرضا وتحقيق الاحتواء والترابط ما بين الافراد داخل المنظمة.[2]

ثانيا . الاتجاه نحو تطوير قدرات العاملين:

تعتبر القدرة على تطوير العاملين أحد الخصائص الثقافية الهامة التي أثبتت الدراسات أنها تؤثر على أداء المنظمة وبالتالي على نجاحها، حيث أن التحديات التي تواجهها المنظمات تحتاج إلى الاستثمار في الموارد البشرية، وبالتالي أصبحت المنظمات تهتم بتطوير وتدريب وتمكين العاملين كنشاط يساعدها على مواجهة التحديات البيئية ويساعدها على تعزيز أدائها واكتساب ميزات تنافسية، وبدلا من النظرة التقليدية التي كانت تركز على تطوير العاملين في المستويات الإدارية العليا، أصبحت المنظمات تهتم بتطوير العاملين في جميع المستويات خاصة مع زيادة الاعتماد على فرق العمل وزيادة درجة مشاركة واحتواء العاملين في العمل.

كما يعتمد نجاح المنظمة على مدى قدرتها على تطوير العاملين وإتاحة الفرصة أمامهم لاكتساب مهارات متنوعة بما يكفي للإعطاء الفرد مرونة أكبر ومعرفة أوسع تمكنه من العمل في مواقع مختلفة والتكيف بشكل فعال مع متغيرات متطلبات العمل.[3]

ويعرف عرف تطوير العاملين بأنه مجموعة من الأنشطة المنظمة والمخططة والمصممة بواسطة المنظمة لإمداد الأعضاء بالمهارات المطلوبة لمقابلة المتطلبات الوظيفية الحالية والمستقبلية.[4]

وتظهر أهمية تطوير العاملين سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة، فعلى المستوى الفردي يشعر العاملون أن الإدارة تهتم بهم وتحاول أن تنمى قدراتهم ومهارتهم، مما ينعكس إيجابيا على اتجاهات وسلوكيات العاملين، حيث يزداد الالتزام التنظيمي، والاحتواء والترابط، أما على مستوى المنظمة، تساعد برامج تطوير العاملين المنظمات على التغير بصورة فعالة، وعلى أداء العمل بمرونة، مما يساعد على ظهور ثقافة التعلم وهو ما يزيد من قبول التدريب والتعلم مما ينعكس إيجابيا على تحقيق معدلات أداء مرتفعة وزيادة إنتاجية العاملين.

---

[1]- محمد بن موسى، **أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع الرياض سطيف** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص: 33.

[2]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية**، المكتبة العصرية، المنصورة ـ مصر، 2006، ص: 383.

[3]- ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 290.

[4]- منى محمد سيد إبراهيم، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 104.

ويتطلب تطوير قدرات العاملين ضرورة اهتمام الإدارة العليا بخلق وغرس ثقافة التعلم في المنظمة وجعلها أحد دعائم الثقافة التنظيمية، وتوفير برامج شاملة لتطوير وتمكين وتدريب العاملين، ومن خلال ذلك تتمكن الإدارة من توليد القناعة لدى العاملين بأن فرص الترقي والنمو الوظيفي لن تتأتي إلا من خلال العناصر التالية:

1. تمكين العاملين:

يعتبر تمكين العاملين مفهوماً مهماً وحديثاً في مجال تطور الفكر الإداري، وبالأخص بعد تحول اهتمام الإداريين والباحثين من نموذج منظمة التحكم والسيطرة، إلى نموذج المنظمة الممكنة، كما تعددت الآراء والتعاريف التي تناولت مفهوم تمكين العاملين باعتباره أحد المفاهيم الإدارية الرئيسة، التي تدعم تطبيق منهج الإدارة الحديثة والمنفتحة، فقد عرفه **المدهون** على أنه عملية منح العاملين وتزويدهم بالمهارات، والأدوات، والمعلومات، والسلطة، والمسؤولية المتعلقة بعملهم، ليتمكنوا من تصميم عملهم، واستخدام المعلومات، والتفاعل مع الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة، دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الرئيس أو المدير، بهدف إعطاء العاملين الفرصة لإتقان عملهم، وإدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للعملاء.[1] ويرى (Russell)، بأن التمكين التنظيمي هو إعادة توزيع السلطة والسيطرة في المنظمة، وهو نتيجة المشاركة الكاملة بين العمال والقادة في اتخاذ القرارات.[2] ويرى المحاسنة أن التمكين التنظيمي هو منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف، في صنع القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة، وتحفيزهم ذاتيا، وتطوير شخصيتهم، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله.[3] وبالتالي فإن تمكين العاملين يعتبر استراتيجية إدارية قائمة على أساس مجموعة من الممارسات الإدارية التحفيزية، التي ترسخ الشعور لدى الموظف بقيمة، ومعنى عمله، وتعمق شعوره بجدارته، وكفاءته، وقدرته على الاستقلال، والتقرير الذاتي، فيما يتعلق بعمله، وزرع الإحساس لديه بتأثير عمله في سير عمل المنظمة ككل، سواء أكان يعمل منفرداً أو ضمن فريق عمل.[4] كما أن التمكين هو ممارسة حديث تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، من خلال النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع مجال إكساب الثقة واعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار.[5]

والتمكين عبارة عن منهج أو فلسفة إدارية معاصرة يتم من خلالها إعادة النظر في طريقة توزيع سلطة صنع و اتخاذ القرارات، بشكل يجعلها أكثر مرونة وتوزعا على جميع الأطراف في المنظمة سواء كانوا أفرادا أو

---

[1]- المدهون موسى توفيق، **نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية: كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (13)، العدد (2)، 1999، ص:77 - 78.

[2]- Russell, A. Mathews, **The Organizational Empowerment Scale**, Personnel Review, VOL: 32, No3, 2003, P: 299.

[3]- المحاسنة، محمد عبد الرحيم، **أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل: دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة**، مجلة النهضة، الأردن: جامعة مؤتة، مجلد (7)، العدد (8)،2007، ص: 139.

[4]- عبد القادر أحمد دواليبي، **مرجع سابق**، ص: 28.

[5]- أبوبكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سونطراك**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير ،الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، 2015، ص: 06.

فرق العمال ، لتحفيز الإبداع و التحسين المستمر، مع التأكيد على أهمية توفر عامل الرقابة الذاتية لتنمية الإحساس بالملكية والمسؤولية على النتائج.[1]

كما أن المتأمل في تعاريف التمكين يلاحظ أنها تصب جميعا في الاتجاه الداعي إلى زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توزيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة المشاكل التي تعترض أدائهم.[2]

ومن أجل الوصول إلى تطبيق مفهوم التمكين لا بد من توفر دعائم أساسية أهمها: الثقة المتبادلة، وقابلية العاملين، وقناعة المديرين، والمشاركة في المعلومات، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي مع التركيز إلى الاتجاه نحو التمايز الأفقي بدلا من تعدد المستويات الإدارية، بالإضافة إلى التدريب والتطوير.[3]

كما أن الممارسات التنظيمية التمكينية، ما هي إلا محرضات داخلية للموظف، من أجل إنتاج سلوكيات تخدم العمل في المنظمة، وذلك من خلال شعور الموظف بالكفاءة، والاستقلالية، والقدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، ومن ثم فإن تهيئة الظروف التمكينية في بيئة العمل، تخلق الرغبة لدى الموظف لتحدي المواقف الصعبة في العمل، وبمقابل الجهود التي تبذلها إدارة المنظمة لتطوير قدرات الموظفين من خلال الممارسات التنظيمية التمكينية، فإن الموظفين يشعرون بأنهم مدينون للمنظمة وتتولد لديهم الرغبة في إنجاز مهامهم بالشكل المناسب، وذلك بناء على الالتزام الناتج عن العلاقة التبادلية الاجتماعية بين المنظمة وموظفيها، التي قوامها الثقة المتبادلة بين الموظفين وقادتهم في العمل، ومن ثم فإن بيئة العمل التي تزود الموظفين بالمعلومات، وتمنحهم الدعم والموارد، وفرص التعلم والتطور، من شأنها أن تؤثر في الموظفين، وتغير في مواقفهم واتجاهاتهم، وتؤثر في إنتاجيتهم وسلوكياتهم التنظيمية، كما يخلق التمكين حالة من الانسجام النفسي بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها.[4]

2 . التدريب:

تُحقق الثقافة التنظيمية الاحتواء والترابط من خلال تنمية الاهتمام بالعنصر البشرى والسعي إلى تطوير كفاءته، ويعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تسعى لتحقيق تنمية كل من الأفراد والمنظمات، والتدريب من العمليات الأساسية في بناء القوة الوظيفية الإيجابية ذات الإنتاجية والفعالية، وهو يهدف إلى معاونة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم، وزيادة معلوماتهم، وقد يكون الهدف منه أيضا تغيير أو تعديل سلوكهم أو اتجاهاتهم للتأكيد على النواحي الإيجابية في العمل ومن ثم خلق الفكر الابتكاري والإبداعي.[5]

---

[1]- محمد السعيد جوإل، **التمكين و أثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ،الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2015، ص: 64.

[2]- عامر خضير الكبيسي، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2004، ص: 136.

[3]- محمد السعيد جوال، **مرجع سابق**، ص: 64.

[4]- عبد القادر أحمد دواليبي، مرجع سابق، ص: 29 - 30.

[5]- فيصل شاهين، **تنمية القدرات الابتكارية للقوى البشرية وأثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم العلوم الإدارية، كلية الإدارية ، مصر: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2010، ص: 163.

كما أن التدريب هو مجمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية.[1]

وتتجلى أهمية التدريب في أنه يتيح للعمال التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل والتي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية، فضلا عن أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعلومات والمعارف؛ كما يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية، مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم وهو ما يزيد درجة احتواء العاملين داخل المنظمة.

3. التعلم:

على الرغم من أن أساسيات نظرية التعلم التنظيمي كعامل لتعزيز الأداء يمكن أن ترجع إلى السبعينات من القرن العشرين إلا أن الكتابات الخاصة بها قد توسعت خلال فترة التسعينات، حيث زاد اهتمام الباحثين والممارسين بدراسة التعلم واتجهوا من التركيز على التعلم الفردي إلى التركيز على التعلم التنظيمي، إذ يعرف التعلم التنظيمي بأنه عبارة عن اكتساب وتطوير معارف ومهارات وسلوكيات جديدة، وهو عملية مبنية أساساً على الخبرة، وغالباً ما ينتج عنه تغير في السلوك نتيجة اكتساب تلك المعلومات والمهارات الجديدة. كما يمكن تعريف التعلم التنظيمي بأنه: العملية التي من خلالها تتولد المعرفة عن طريف نقل الخبرة.[2]

و يمكن أن تحقق الثقافة التنظيمية الاحتواء والترابط من خلال ثقافة التعلم المستمر، وذلك بإشراك جميع أعضائها في عملية التعلم، بحيث يصبح جميع العاملين يبحثون عن المشكلات التي تواجه المنظمة ويقوم الجميع بالبحث عن حل لتلك المشكلات من أجل توفير فرصة للتجربة والتحسين المستمر،[3] حيث عرف (Reynolds, 2004)، ثقافة التعلم، بأنها: «تلك الثقافة التي تشجع توجيه سلوك الأفراد تجاه التعلم»، بحيث اقترح مجموعة من الممارسات المشجعة عل تطبيق ثقافة التعلم وهي:[4]

- ✓ تطوير ونشر الرؤية المستقبلية للمنظمة؛
- ✓ تمكين العمال وإعطائهم الحرية لأداء أعمالهم،
- ✓ تبني نهج إداري يسهل من اتخاذ القرارات ويسهل من عمل الافراد؛
- ✓ توفير بعض الدعائم التي يستند التعلم عليها خاصة المعلوماتية منها؛
- ✓ توفير المجال لاستقبال التغذية العكسية من العمال؛
- ✓ محاولة معرفة أسلوب التعلم الخاص بكل فرد ومحاولة تعديله إن أمكن حتى يتناسب مع طبيعة عمله؛

---

[1]- الداوي الشيخ، **تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية**، مجلة الباحث، الجزائر: كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، العدد (6)، 2008، ص: 11.

[2]- أبو القاسم حمدي، **التنمية الاستراتيجية لكفاءات المواد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة: دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير ،الجزائر: جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، 2013، ص: 225.

[3]- منى محمد سيد إبراهيم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 99.

[4]- أبو القاسم حمدي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 232 - 233.

كما يُعطى التعلم التنظيمي المنظمة القدرة على البقاء والمنافسة والتكيف مع التغيرات المستقبلية في بيئة العمل، فمن أجل بقاء المنظمة يجب أن تتعلم على الأقل بنفس سرعة التغيرات البيئية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يزيد التعلم التنظيمي من الصلاحيات والقدرات الإدارية التي تمكن المنظمة من خدمة عملائها بشكل أفضل، وتحسين الأداء الحالي، وكذلك تعزيز الأداء المرتقب مما ينعكس على زيادة قدرة المنظمة على اكتساب ميزات تنافسية أكثر، ولكي يحدث التحسن الأساسي في الأداء يجب أن يزيد معدل التعلم التنظيمي عن معدل التغير التنظيمي.

ثالثا . الاتجاه نحو التقدير والتحفيز:

يعتبر الاتجاه نحو التقدير والتحفيز وسيلة هامة تسعى المنظمات من خلالها أن توائم بين أهداف الأفراد وأهدافها، وذلك من خلال تحفيزهم وتقديرهم وتعزيز السلوك الاجتماعي، لخلق دافعية اجتماعية أساسها العلاقات الاجتماعية التي تؤسس للتعاون و الترابط الاجتماعي لأفراد وتوحيد الجهود للعمل كقدرة جماعية في مواجهة المشاكل التي تعيق توازن واستقرار البناء الاجتماعي للمنظمة،[1] كما تعتمد استمرارية الفرد في الأداء المثمر على الدرجة التي تؤكد فيها الثقافة التنظيمية بالمنظمة على مراعاة العلاقات الإنسانية بين العاملين والاهتمام بتلبية احتياجاتهم، واحترامهم وتقديرهم، ونشر ثقافة الإنجاز والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي وكذا تحقيق طموحاتهم الشخصية ورعايتهم صحياً واجتماعياً،[2] ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

1 . احترام وتقدير العاملين:

يساعد احترام وتقدير العاملين بالمنظمة على تحفيزهم واستنهاض جهودهم ورفع كفاءتهم في مجال العمل، فكل ما تقدمة المنظمة من أشكال التكريم والتحفيز المختلفة والمعاملة الحسنة للعاملين، له دور فعال في رفع كفاءة العمل بالمنظمة، كما يحقق نوع من الاحتواء والترابط داخل المنظمة.

2 . الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:عندما يسود شعور عام لدى العاملين بالمنظمة بالأمن والاستقرار الوظيفي، وأنه لا توجد المخاوف المرتبطة بمشاعر التهديد بالفصل عن العمل، أو توقف نشاط المنظمة، فإن ذلك يعكس ثقافة تنظيمية قوية وايجابية قادرة على احتواء أفرادها من خلال الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، ومن ثم ارتفاع مستوى دافعية الأفراد إلى المشاركة الايجابية في تطور وتقدم المنظمة.[3]

3 . المكافأة وتشجيع الإنجاز:

تعد المكافأة وتشجيع الإنجاز من العوامل المهمة التي تساعد على تحفيز العاملين ورفع كفاءتهم في مجال العمل، فالإدارة الناجحة تستخدم أسلوب الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود العاملين في اتجاه فع مستوى الأداء، ولما كانت المكافأة تؤثر في الأساليب التي يتصف بها الأفراد فإنه يمكن استخدامها لاجتذاب العاملين

[1]- يوسف جغلولي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 216.
[2]- ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 292.
[3]- بوبكر منصور، **مرجع سبق ذكره**، ص: 51.

القادرين وإبراز إمكاناتهم وقدراتهم المختلفة وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة،[1] وذلك من خلال التحفيز بعدة أساليب من بينها:[2]

▪ **التحفيز المادي**: ويشمل الحوافز المادية التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، و تجنيد ما لديهم من قدرات، و الارتقاء بمستوى كفايتهم، و من هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية و العلاوات و المشاركة في الأرباح و المكافآت من الاقتراحات ، والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع أحدهما أو كلاهما وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر في حين أن التقصير في الإنتاج كما أو كيفا يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي والحافز المادي ذو طابع مالي نقدي أو اقتصادي و يتمثل فيما يحصل عليه العاملون من مزايا أو حقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية.

▪ **التحفيز المعنوي**: ويشمل الحوافز المعنوية التي تساعد العامل وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، ومنها فرص الترقية والاعتراف والتقدير بالجهد الوظيفي ومسؤوليات الوظيفة، والأثر الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص النمو والابتكار وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات. والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة، لذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة إلى التقدير، أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي، فهي تعبر عن الاعتبارات الإنسانية للعامل في عمله، فهي تحافظ و تحسن اتجاهاته وموقعهم اتجاه العمل و رؤسائهم و زملائهم بصفة خاصة.

▪ **التحفيز الفردي**: ويشمل تلك الحوافز التي تستهدف الفرد فيمنح الحوافز نتيجة أداءه عملا معينا و يرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر، كما يرتبط برغبته في زيادة دخله لقاء زيادة إنتاجية، كما أن هذا النوع من التحفيز يؤدي إلى إيجاد روح التنافس الفردي، و يحصل الفرد من خلاله على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة.

▪ **التحفيز الجماعي**:

يتضمن تلك الحوافز التي تحصل عليها مجموعة من الأفراد نتيجة اشتراكهم في أداء معين بحيث ينجر كل عامل جزءا من هذا العمل و يتم توزيع الحوافز الجماعية عليهم توزيعا عادلا، وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين

[1]- ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 292.
[2]- يوسف جغلولي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 209 - 213، بتصرف.

وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة مما ينعكس إيجاباً في تحقيق نوع من الاحتواء والترابط.

4 . الرعاية الصحية والاجتماعية:

تعد الرعاية الصحية والاجتماعية من أهم عناصر الثقافة التنظيمية المرتبطة ببعد الاحتواء والترابط وذلك من خلال تلبية الاحتياجات النفسية والمادية للعاملين، وذلك عن طريق تلبية بيئة العمل المادية والاجتماعية المناسبة، وتوفير التأمين الصحي والرعاية الصحية المناسبين للعاملين ولأسرهم، وكذلك توفي أوجه الرعاية الاجتماعية المناسبة لهم، وكذا حل مشاكلهم المختلفة.[1]

رابعا . الاتجاه نحو تفعيل الاتصالات:

يعد تفعيل الاتصالات داخل المنظمة من السمات الثقافية المهمة التي تساعد على تحقيق الاحتواء والترابط، وذلك لما تحققه الاتصالات في توصيل وتبليغ وتوحيد الأفكار وتحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات والأقسام المختلفة، مما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على رفع مستوى أدائهم.[2]

إذ أن الاتصال الفعال هو أساس التفاعل الاجتماعي، حيث يعبر عن مجموع العلاقات الاجتماعية، التي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين أعضاء النسق، هذا التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال، طالما أنه أداة لنقل المعلومات والوقائع، والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات، وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يعتبر الاتصال الفعال وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، مما يساعد على الارتباط والتماسك، كما يؤدي إلى دمج وصهر كل الأهداف الفردية في هدف جماعي واحد وهو ما يساعد على ظهور التعاون في العمل وتجميع مختلف وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم.

فطبيعة الاتصال الفعال تساعد على تعزيز وتنمية العلاقات الاجتماعية، كما يُشعر العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المنظمة منى أجلها، وهو ما يساعد في توسيع آفاق الفرد وإبداعاته وبث روح التعاون والاندماج في جماعة العمل وهو ما يحقق نوع من الاحتواء والترابط الوظيفي.

[1]- ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 292.
[2]- ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص:293، بتصرف.

المطلب الثاني . بعد الاتساق والتجانس:

يعد التكامل الثقافي من متطلبات قوة الثقافة التنظيمية وتماسكها، وتتوقف قوة الثقافة التنظيمية على بعد الاتساق والتجانس والذي يتضمن مدى عمق واتساق القيم التي يعتنقها أفراد المنظمة ومدى إيمانهم بها، وكذا على جودة التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، وهناك عدة متطلبات تسهم في تحقيق مفهوم الاتساق والتجانس يمكن توضيحها في ما يلي:[1]

أولا . وضوح القيم الجوهرية:

تعد القيم الجوهرية بمثابة المبادئ الأساسية والثابتة للمنظمة التي توضح معايير السلوك، فهي الأساس الذي تُبنى عليه المنظمة، وهي التي توحد قيم ومعتقدات الأفراد حول الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، كما أن للقيم الجوهرية الغلبة على معظم القيم الأخرى السائدة في المنظمة، فجميع القيم اللازمة لأداء العمل تشتق من هه القيم الجوهرية.

كما تعمل القيم الجوهرية الواضحة على الحفاظ على هوية المنظمة، وعلى إثارة دافعية العاملين والمحافظة على سلوكهم الإيجابي، وحتى تتصف القيم الجوهرية بالوضوح، فلا بد أن تتوفر فيها الشروط التالية:

- ✓ أن تكون واضحة الهدف وسهلة الفهم؛
- ✓ أن تكون مقنعة ومختارة من بين عدة بدائل حتي يتم تبنها والالتزام بها؛
- ✓ أن تكون متسقة ومتوافقة فكرياً مع قيم وسلوك العاملين؛
- ✓ أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة والعاملين على حد سواء؛
- ✓ أن تكون ثابتة وواقعية بحيث يسهل ترجمتها على أرض الواقع.

ثانيا . الاتفاق على القيم الجوهرية:

تعتمد قوة وتماسك الثقافة التنظيمية على مدى التطابق والتجانس والاتفاق بين قيم ومعتقدات العاملين وقيم ومعتقدات المنظمة، فالثقافة القوية تتمتع بمستويات عالية من الاتفاق والانسجام بين قيم ومعتقدات أفرادها، مما يسهم في تحقيق مستويات عالية من الرضا ويزيد من مستوى كفاءة الفرد في المنظمة.

كما تعتمد قوة وتماسك الثقافة التنظيمية أيضاً على مدى توافق الأقوال مع الأفعال وهو ما يعرف بالتوافق التنظيمي الذي يشير إلى درجة توافق القيم التي تمارسها المنظمة بالفعل مع قيمها المعلنة والمنشورة والموثقة في سالتها.

---

[1]- **راجع في ذلك:**
- منى محمد سيد إبراهيم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 94 - 96.
- ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 288 - 289.
- محمد عبد اشتيوي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 54.
- محمد بن موسى، **مرجع سبق ذكره**، ص: 39.

ثالثا . التنسيق والتكامل:

تتكون معظم المنظمات من إدارات وأقسام متعددة تتفاعل مع بعضها البعض لإنجاز المهام التنظيمية المشتركة، ومع زيادة حجم المنظمات وتعقدها وتنوع إداراتها وأقسامها فهي تحتاج إلي مستويات عالية من التنسيق والتكامل بين تلك الوحدات حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بنجاح، وقد ازدادت أهمية التنسيق والتكامل مع اتساع نطاق الإشراف في المنظمات وتداخل المهام وظهور التركيبات المسطحة.

كما يتطلب التنسيق والتكامل تحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام والفروع المختلفة، وبين جهود العاملين في القسم، أو الفرع الواحد، ضمن إطار تعاوني متناسق، يساعد على تحقيق التكامل، ويعمل على توحيد الجهود وتجميعها، وتعبئتها للوصول إلى الهدف المنشود بأفضل الطرق. ويتحقق كذلك من خلال قدرة الإدارة العليا على تحقيق التنسيق الفعال بين القيم والمعاني المشتركة والتوقعات المتوافقة التي تضمن أن كل جزء في المنظمة يسير نحو اتجاه وهدف واحد.

كما يُحقق التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة العديد من الفوائد من أهمها:

✓ **التركيز على إنجاز المهام:** حيث لا يركز العاملون في الإدارات المختلفة على إنجاز أهدافهم الشخصية، بل يركزون على الأهداف الكلية للمنظمة ككل، مما يؤدى إلى تبادل المعلومات والموارد وبالتالي حدوث تقدم أكثر في إنجاز المهام.

✓ **زيادة التحام وتماسك العاملين:** يؤدي التعاون والتكامل بين العاملين إلي زيادة درجة الالتحام والتماسك بينهم، حيث ينجذب العاملون للمنظمة ككل وليس للجماعة التي ينتمون لها، ويتحقق إشباع ورضا لجميع أعضاء المنظمة، فالأعضاء في الإدارات المختلفة يتعاونون مع بعضهم البعض ويعملون على ربط إنجاز مهام الأقسام المختلفة بأهداف المنظمة.

✓ **إنجاز الأهداف التنظيمية:** يساعد التعاون المنظمة على إنجاز أهدافها حيث توجه مختلف الجهود لتحقيق أهداف المنظمة ولا توجه طاقة العاملين للتنافس بين بعضهم البعض، فالمنظمات تستطيع أن تحقق أهدافها الكلية بنجاح عندما تقوم المجموعات الفرعية بأداء مهامها بصورة جيدة وتتعاون مع بعضها البعض.

المطلب الثالث . بعد القدرة على التكيف:

يتكلل سعي المنظمات الهادفة للبقاء بمدى نجاحها في التكيف مع بيئتها، ففي خضم ما تواجهه المنظمات من تغيرات متسارعة في شتى الميادين كونها تعمل في بيئات ديناميكية مضطربة قياساً بالبيئات التي كانت تعمل فيها بالسابق، فإن حالة القبول بأن البيئة المضطربة هي الحقيقة السائدة في الوقت الحاضر بدأت تتزايد، من هنا تتأكد أهمية دراسة البيئة وأثرها على منظماتنا.[1] لذلك أصبحت المنظمات اليوم تعمل في ظل بيئة متحركة ومتغيرة ومعقدة تحتوي على الكثير من المتغيرات التي يكون لها أثر بالغ الأهمية في مجمل العمليات

[1]- معن وعد الله المعاضيدي، سناء خضر يوسف، **اللا تأكد البيئي وانعكاسه في تبني استراتيجيات التكيّف التنظيمي: دراسة استطلاعية في عدد من الكليات الأهلية في العراق**، مجلة بحوث مستقبلية، العراق: كلية الحدباء الجامعية، مركز الدراسات المستقبلية، العدد (42)، 2013، ص:25.

والأنشطة التي تمارسها المنظمة والقرارات التي تتخذها،[1] لذلك تسعى هذه المنظمات للتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها عن طريق القرارات الاستراتيجية التي تتخذها بعد فهم طبيعة ما يحصل في البيئة من تغيرات واستيعابها وتحديد سبل الاستجابة لمتطلباتها أو محاولة التأثير فيها قدر الإمكان لتحقيق أهدافها في النمو والتطور والبقاء.

كما أن موضوع التكيف البيئي يستلزم بعض العناوين الرئيسية مثل الفلسفة والاستراتيجية التي يتحدد بموجبها الغرض الرئيسي للمنظمة واستراتيجية تحقيقه والمعاني التي يتم بموجبها كيفية أداء الأفراد والمدراء من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية[2]، لذلك نجد أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية والإدارة الاستراتيجية، حيث أن التعديل في إحداهما يؤدي إلى التعديل في الأخرى.[3]

أولا . مفهوم القدرة على التكيف:

إن القدرة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية تعتبر من أحد الخصائص الهامة والأساسية لثقافة المنظمة، وهذا يعني وجود نظام من المعتقدات والقيم والمعايير التي تدعم قدرة المنظمة على استقبال وتفسير و ترجمة الإشارات الصادرة من البيئة إلى سلوكيات تعمل على زيادة فرصة المنظمة في البقاء والنمو.[4] كما أن القدرة على التكيف تعتبر مؤشر لقدرة المنظمة على تشخيص التغيرات البيئية الحاصلة في محيط عملها ومن ثم القيام بكافة التعديلات والتغيرات الممكنة في تركيبها ونشاطاتها التنظيمية لتحقيق التناغم مع هذه التغيرات.[5] وتُعني عملية التكيف البيئي بكل ما يخص حالات الموائمة فيما بين عناصر المنظمة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية سواء كانت البيئة الخاصة أو البيئة العامة،[6] وذلك لتصور الرؤية المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها علي المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة علي المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.[7]

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة يتبين لنا بأن التكيف البيئي يتعلق بتحليل البيئة الداخلية والخارجية والتي هي عبارة عن مجموعة من المثيرات المتنوعة، لذا على المنظمة أن تفهم تلك المثيرات بطرق مختلفة

---

[1]- وفاء علي سلطان، زينب شلال عكار، **مصادر اللا تأكد البيني واستراتيجيات مجابهتها: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء العامة بمحافظة البصرة**، مجلة دراسات البصرة، العراق: جامعة البصرة، العدد (16)، 2013، ص:70.

[2]- سماح مؤيد محمود، **أثر كل من التكيف الخارجي والتكامل الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في المديرية العامة للتربية، فرع الرصافة الثانية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، العدد (64)، 2007، ص: 170 - 171.

[3]- زينب إسماعيل إبراهيم الغرابلي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 105.

[4]- محمد نجيب صبري محمود، **مرجع سبق ذكره**، ص: 543.

[5]- نبيل محمد عبد الحسين الخلاق، ندى عبد المطلب جاسم، **علاقة أنماط تفكير المدراء وفق تقسيم هيرمان للدماغ باختيار استراتيجيات التكيف التنظيمي**، مجلة كلية المأمون الجامعة، العراق: كلية المأمون الجامعة، العدد (22)، 2013، ص:101.

[6]- سماح مؤيد محمود ، **مرجع سبق ذكره**، ص: 171.

[7]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية**، السعودية: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 2004، ص: 220.

وتستجيب بإجراء تعديلات وتغيرات في بيئتها الداخلية وذلك حسب طريقة إدراكها في إطار سلوك تكيفي تنظيمي بينها وبين البيئة الخارجية.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تحديد مفهوم القدرة على التكيف بأنها مقياس لقدرة تفكير المنظمة في إحداث التغيرات الاستراتيجية الأنسب في أبعاد متنوعة من بيئتها الداخلية لمواجهة تحديات محتملة في البيئة الخارجية لضمان تحقيق فاعليتها.[1]

ثانيا . أهمية القدرة على التكيف:

تحقق المنظمات التي تتسم بالقدرة على التكيف العديد من المزايا والمنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعي الاستراتيجية وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المنظمة مع بيئتها، بجانب إمكانية تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادي المرضي، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية وفيما يلي نتناول بعض المزايا التي تعود علي المنظمات من جراء اهتمامها بخاصية القدرة على التكيف من خلال اهتمامها بالتوجه الاستراتيجي:[2]

1. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها وبالتالي تكرس مواردها واهتماماتها لهذه الأمور. وهكذا يمكن القول بأن المنظمات التي تتسم بالقدرة على التكيف هي تلك المنظمات التي تهتم بوضع استراتيجيات واضحة لأعمالها وتحقق نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها.

2. التفاعل البيئي علي المدى البعيد: لا تستطيع المنظمات التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها على المدى القصير، إذ لا يمكنها التحكم أو السيطرة علي الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي علي المدى البعيد، بناء علي قراراتها الاستراتيجية، التي تمكنها من التأثير في بيئتها، ومن ثم يمكن للمنظمة ذات الثقافة المتكيفة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية بما يعزز عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.

3. تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية: أثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بالتوجه الاستراتيجي طويل المدى وتحريها دقة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

4. تدعيم المركز التنافسي: إن القدرة على التكيف تمكن المنظمات من تقوية مركزها التنافسي في ظل الظروف التنافسية المحلية أو الدولية، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد المنظمات علي الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية.

[1]- نبيل محمد عبد الحسين الخلاق، ندى عبد المطلب جاسم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 101.
[2]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **مرجع سبق ذكره**، ص: 221 - 223، بتصرف.

5. القدرة علي إحداث التغيير: تعتمد المنظمات التي تتسم بالقدرة على التكيف في وضع وصياغة استراتيجياتها على كوادر ذات تحديات ونظرات ثاقبة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف.

6. تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة: تساعد القدرة على التكيف مع المستجدات والمتغيرات البيئية علي توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من تعزيز نقاط القوة والتغلب علي نقاط الضعف.

ثالثا . استراتيجيات التكيف البيئي:

إن ضمان النمو والبقاء في بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير السريع، يتطلب من المنظمة إجراء التعديلات في عناصرها الداخلية بما يتلائم مع هذه البيئة، لذلك قدم (Miles and Snow)، أربع استراتيجيات تعكس حالات تكيف المنظمة مع البيئة وهي كالتالي:

1 - الاستراتيجية المدافعة (Defender Strategy):

تتميز هذه الاستراتيجية بافتراضها أن البيئة مستقرة وداعمة للمنظمة، مما لا يحفزها على التوسع في البحث عن مجالات عمل جديدة ولا إلى تغيير الاستراتيجية المتبعة، إذ تعتمد المنظمات على التوسع فقط فيما هو موجود عندها من سلع وخدمات، والاحتفاظ بما لديها من زبائن.[1] فضلا عن الاهتمام المتواضع بتطوير منتجاتها وندرة حاجتها إلى إجراء التعديلات الأساسية في تكنولوجيا الإنتاج والهيكل التنظيمي وطرائق العمل، حيث تحاول السيطرة على جوانب محددة من الأسواق في حدود ميدان الصناعة الذي تعمل فيه، وتعمل ما في وسعها لحماية هذه الأسواق والحفاظ على النمو المستقر فيها بالإفادة من استثمار الجزء الأكبر من إمكاناتها في تطوير كفاءة عملياتها الداخلية، وتحقيق الأرباح عبر المنافسة السعرية.[2]

كما أن المدافعين في الوقت الذي لا يهتمون فيه بالبيئة يوجهون كل جهودهم أو قدراتهم إلى التخطيط في كيفية الحصول على ميزة تنافسية في الأسعار والجودة، وتكون المحصلة وجود هيكل تنظيمي فيه تكامل أفقي عال، وسيطرة مركزية، واتصالات واسعة بين الوحدات التنظيمية.[3] وتستند هذه الاستراتيجية على الرؤية التنافسية لهذه المنظمات على تقديم منتج يتصف بالجودة العالية مع سعر تنافسي إلى حد كبير ، وتميل هذه المنظمات إلى اعتماد فكرة الكفاءة في نشاطاتها وسعيها إلى تقليل التكاليف من خلال زيادة إنتاجية الأفراد، واعتماد التكنولوجيا المتقدمة في الانتاج.

---

[1]- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الخامسة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص : 390.

[2]- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي**، الطبعة الأولى، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص : 305.

[3]- مؤيد سعيد سالم، **نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم**، الطبعة الثالثة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص : 82.

2 - الاستراتيجية المنقبة (Prospector Strategy):

تمتاز هذه الاستراتيجية بأنها عكس الاستراتيجية السابقة، وتكمن قوتها في البحث عن الفرص السوقية الجديدة وتقديم تشكيلة واسعة من المنتجات إضافة إلى منتجاتها السابقة لتلبية رغبات الزبائن في أسواق جديدة ومتعددة، الأمر الذي يعرض المنظمة إلى المزيد من المخاطر أكثر من باقي الاستراتيجيات.[1] كما تتسم هذه المنظمات بتوجه إدارتها نحو البحث عن المخاطرة، واعتماد أسلوب اللامركزية في تدفق المعلومات والتنسيق المعقد في عملياتها الإدارية وهياكلها العضوية، والاعتماد على مراقبة حثيثة للتغيرات والاتجاهات البيئية وبذلك فإن هذه المنظمات تقترب من أن تكون منظمات متعلمة تشجع التغيير والتعلم، وتحبذ المنافسة غير السعرية.[2] وتتصف المنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجية بكثرة الإنفاق على البحث والتطوير لاكتشاف منتجات جديدة، وتهتم بشكل مميز بدعم النشاط التسويقي.[3]

3 - الاستراتيجية المحللة (Analyzer Strategy):

تحاول المنظمة في ظل هذه الاستراتيجية الاستفادة من مزايا الاستراتيجيين السابقتين، ومعالجة الإشكالات الواردة فيها، وتقوم هذه الاستراتيجية على أساس الحفاظ على الأعمال الحالية وكفاءة العمل فيها، والدفاع عنها وكذلك البحث عن فرص وأسواق جديدة من خلال سلوك المنقب.[4] فضلا عن تركيز المنظمات التي تعتمد هذه الاستراتيجية على المواءمة بين نوعين من مجالات سوق المنتج أحدهما مستقر والأخر متغير، ففي مجال المستقر تعمل وحدات الأعمال بشكل رتيب وكفوء، أما في المجال المتغير فإنها تراقب المنافسين عن كثب، وتتبنى الأفكار التي سبق وأن ثبت نجاحها.[5] كما تعد هذه الاستراتيجية أكثر حذرا من استراتيجية المنقبين، فهي تعتمد على التوسع والدخول في مجالات استثمار وأنشطة جديدة، بعد ثبوت نجاح منظمات أخرى في دخول مثل هذه المجالات، فهي تأخذ أفكار الأخرين جاهزة وتستفيد منها، ومن ثم هي تنتظر ولا تكون سباقة في زيادة مجالات العمل الجديدة.[6]

4 - الاستراتيجية المستجيبة (Reactor Strategy):

وتدعى أيضا باستراتيجية رد الفعل، وهي تمثل الاستراتيجية المتبقية عند المدير التي يأخذ بها عندما يفشل في تطبيق أي من الاستراتيجيات الأخرى، وهي تجسد أنماط اللاتجانس وعدم الثبات المنبثقة من جراء تطبيق أي من الاستراتيجيات الثلاث السابقة بشكل خاطئ.[7] إذ تسعى المنظمة التي تسير وفق هذه الاستراتيجية لتفعيل المنافسين لاسيما في البيئة الغير مستقرة، كما وأن المنظمة نفسها لا تمتلك القدرات والقابليات التي تمكنها من

[1]- نبيل محمد عبد الحسين الخلاق، ندى عبد المطلب جاسم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 103، بتصرف.
[2]- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **مرجع سبق ذكره**، ص: 305، بتصرف.
[3]- الحسيني فلاح حن، **الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص : 89.
[4]- طاهر محسن الغالبي، وائل صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل**، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص : 280.
[5]- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **مرجع سبق ذكره**، ص: 306، بتصرف.
[6]- محمد قاسم القريوتي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 389.
[7]- مؤيد سعيد سالم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 84.

الاعتماد على أي من الاستراتيجيات الثلاثة السابقة.[1] ويتشابه التنظيم الإداري في ملامحه مع سمات المنظمات التي تتبنى الاستراتيجية الدفاعية، إذ يكون هناك تركيز على التخصيص وتقسيم العمل، والاهتمام بالتقنين والرسمية، ويغلب على نمط اتخاذ القرارات الطابع المركزي.[2] وفي ظل نطاق هذه الاستراتيجية فأن المنظمة لا يوجد لديها مدخل او منهج ملائم للتعامل مع المنافسة، ولذلك فأنها عادة ما تكون متخبطة في سلوكها الاستراتيجي وغير فاعلة.[3]

وبموجب ما سبق يمكن النظر إلى القدرة على التكيف من خلال تحقيق التطابق بين عمليات صياغة استراتيجيات المنظمة ومكونات بيئتها التي تتسم بالتعقيد والديناميكية، ذلك أن نجاح المنظمات مرهون بنجاح استراتيجياتها المختارة التي تحقق لها التكيف مع البيئة وتذليل عقباتها لتسهم الاستراتيجية عندئذ بزيادة احتمالات النجاح المستهدف.

المطلب الرابع . بعد تشجيع الإبداع والابتكار:

يعتبر موضوع الإبداع والابتكار من الموضوعات الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة متغيرة ومعقدة، لذلك أصبح تشجيع الإبداع والابتكار والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، كما يعتبر الإبداع والابتكار من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات، فقد أدت المنافسة بين المنظمات بشكل خاص وعوامل البيئة المحيطة بالمنظمة بشكل عام إلى تنامي حاجة المنظمات لتطوير الخدمات وابتكار و إبداع إجراءات وعمليات جديدة لتعزيز الأداء وتأكيد البقاء.

أولا . مفاهيم أساسية حول الإبداع والابتكار:

تتعدد مفاهيم الإبداع والابتكار وتتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيتهما، فلا يوجد اتفاق واضح حول تعريفها، ويعود ذلك لتعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة، وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع والابتكار من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات الفكرية لموضوع الإبداع والابتكار، وقد ظهر استخدام كلمتي الإبداع والابتكار في بعض الأبحاث والدارسات وكأنهما كلمتين مترادفتين، في حين نجد البعض الآخر من الأبحاث والدارسات قد فرق بينهما،[4] على أن غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع والابتكار ليس شيئا غريبا، بل يتفق مع (Gundry, Brather and Kikul)، الذين يقولون "أن أية محاولة للوصول

---

[1]- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **مرجع سبق ذكره**، ص: 306.

[2]- محمد قاسم القريوتي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 391، بتصرف.

[3]- طاهر محسن الغالبي، وائل صبحي إدريس، **مرجع سبق ذكره**، ص: 280، بتصرف.

[4]- **راجع في ذلك:**

- محمد رشدي سلطاني، **المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة: دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير ،الجزائر: جامعة محمد خيضر ببسكرة ، 2014، ص: 47.

- رزيقة يحياوي، **الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال**: دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص: 03.

إلى إجماع على تعريف محدد لهذين المصطلحين ربما يتعارض مع فكرتي الإبداع والابتكار ذاتها" إلا أن هذه الصعوبة لا تعفي عن تقديم تعريف لهما.[1]

1. مفهوم الإبداع:

يعد البحث في تعريف الإبداع كمفهوم مؤسسيا أمرا معقدا بسبب كثرة تداوله وتعدد مداخله وفي هذا الصدد تشير الكثير من الدراسات بأنه من الصعب الإلمام بكافة التعاريف التي تقوم حول مفهوم الإبداع نظرا لتعدده وتباين الأبعاد التي يقوم عليها، بالإضافة إلى تجددها وتغيرها باستمرار.[2]

ولإعطاء الدلالة الحقيقة لمفهوم الإبداع يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

يعرف (Robbins, 2001)، الإبداع بأنه: «القدرة على جمع الأفكار، وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه، أو صنع ترابطات غير اعتيادية بين هذه الأفكار».[3]

ويعرف الإبداع بأنه: «عملية، وقدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المؤسسة، لإنشاء وتوليد أفكار جديدة أو مفاهيم جديدة، أو أعمال جديدة، من خلال مراحل متعددة».[4]

كما يعرف الإبداع بأنه : «العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهاراتها ومصادرها لتوليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها بحيث تقود إلى نتاج يتصف بالجدة والأصالة و يحمل قيمة إضافية للمنظمة مما يخلق ميزة تنافسية لها».[5]

أما (Hill and Jones)، عرفا الإبداع بأنه: «أي شيء جديد New أو غريب Novel يتعلق بطريقة أداء المنظمات، ويشمل أي تقدم قد يطرأ على أنواع المنتجات، وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة، والهياكل التنظيمية، والاستراتيجية التي تعتمدها المنظمة».[6]

كما يعرف (حسام عبد الله الأحمد، 2008)، الإبداع عل أنه :«مزيج من القدرات والاستعدادات العقلية والعوامل النفسية، التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة، يمكن أن ترتقي بالعملية الإبداعية عبر مراحل متعددة، لتقديم مخرجات يمكن أن تشمل تطوير حلول للمشكلات، أو تقديم عمليات وأساليب وسلع وخدمات أصيلة ومفيدة للمجتمع ».[7]

---

[1]- إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، ، **مرجع سبق ذكره**، ص: 18 - 19، بتصرف.
[2]- زهير منصور، **مقدمة في منهج الإبداع**، الكويت: دار ذات السلاسل للطباعة والنشر، 1985، ص: 26.
[3]- Robbins, S., **Organizational Behavior**, 9th Ed, USA : Prentice-Hall Inc, 2001, p : 16
[4]- محمد رشدي سلطاني ، **مرجع سبق ذكره**، ص: 48.
[5]- رزيقة يحياوي ، **مرجع سبق ذكره**، ص: 04.
[6]- محمد السعيد جوال ، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 178.
[7]- حسام عبد الله الأحمد، **أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين :بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2008، ص: 54.

كما يمكن التعبير عن صور وأشكال الإبداع من خلال ما يسمى بمؤشرات الإبداع والتي لخصتها دراسة (اللامي وحسين، 2009)، في ستة نقاط أساسية، وهي:[1]

- ✓ عدد الأفكار الجديدة القابلة للتطوير بالشكل الذي يساهم في تقديم منتجات متميزة للعملاء؛
- ✓ عدد المنتجات الجديدة التي تختلف في خصائصها أو استخدامها إلى حد كبير عن المنتجات السابقة؛
- ✓ حالات تحسين المنتجات الحالية بشكل أفضل من خلال إحداث تغيرات فيها وفي الخدمات المرافقة لها؛
- ✓ حالات تغيير وتطوير خطوط الأعمال الحالية بالعدد وبالشكل الذم يهدف إلى تحسين الجودة ؛
- ✓ استخدام عمليات وطرق جديدة في العمل (الإجراءات والنظم والآليات والعمليات...الخ)؛
- ✓تطور الحصة السوقية للمنظمة بين المنافسين من خلال تحسين قدرتها التنافسية.

2. مفهوم الابتكار:

تؤكد العديد من الدراسات على أن اختلاف الباحثين لم يقف عند مجرد تعريف الإبداع، بل امتد إلى الخلط بينه وبين مفاهيم أخرى كالعبقرية، والذكاء، والموهبة، والاختراع، وغيرها من المفاهيم التي لا حصر لها، ولعل أكثر المصطلحات تداخلا مع الإبداع هو الابتكار، ومن هنا وجب علينا محاولة تحليل أوجه التشابه والاختلاف بينهما، وهل يمكن استخدامهما كمصطلحين مترادفين، أو أن لكل منهما خصوصية واستعمال محدد.[2]

ولقد ناقشت **دراسة** (الكبيسي، 2004)، تعريف الإبداع على أنه التطبيق العلمي لما يتم ابتكاره، وهذا يعتني أن الشخص يمكن أن يكون مبتكرا دون أن يكون مبدعا، أي أنه قادر على اكتشاف الأفكار الجديدة دون أن يكوف مهتما بتوظيفها واستخدامها عمليا، والمبدعون تبعا لذلك يبدأ عملهم فور انتهاء المبتكرين.[3]

وتؤكد ذلك **دراسة** (درويش وخزعل، 2011)، بأن الابتكار يقتصر على مجرد توليد شيء جديد، في حين أن الإبداع يتمثل في الطريقة التي يتم من خلالها تنفيذه على أرض الواقع، أو بطريقة أخرى يمكن النظر إلى الابتكار على أنه التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما، في حن أن الإبداع هو التطبيق العملي لها.[4]

وعلى العكس من ذلك، ترى **دراسة** (Koontz and Weithrich, 1988)، أن عملية الإبداع تسبق عملية الابتكار، وفيها يتم توليد الأفكار الجديدة وغير المألوفة، أما عملية الابتكار ففيها يكون التَّركيز على

---

[1]- غسان قاسم اللامي، يسرى محمد حسين، **قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين مريديان وعشتار شيراتون: دراسة مقارنة**، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية العراق: كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة المستنصرية، العدد (94)، 2009، ص: 224 - 225.

[2]- سليم جلدة، زيد عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص : 56.

[3]- عامر خضير الكبيسي، **سيكولوجية التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات**، السعودية: مركز الدراسات والبحوث في جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2004، ص: 233.

[4]- ماهر صبري درويش، موفق حمد خزعل، **الأثر الفعال للميزة الإبداعية في تحسين كفاء الأداء: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة ا لعامة للصناعات الكهربائية في ديالي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (27)، 2011، ص: 118 - 119.

نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي التطبيقي، ويمكن ن يكوف ذلك متمثلا في تطوير سلعة جديدة أو دخول سوق جديدة، وقد يتعدى ذلك إلى الأمور التنظيمية والإدارية، وهذا يعني أن عملية الابتكار هي استكمال أو استثمار لعملية الإبداع.[1]

وبعيدا عن السياق السابق هناك رأي آخر يرى بأن الإبداع والابتكار مصطلحين مترًادفين يحملان نفس المعنى والدلالة، ولا يمكن الفصل بينهما، وهذا ما تؤكده **دراسة** (Latham and Mealiea , 1995)، التي ترى بأن الإبداع والابتكار يستخدمان عادة كمفاهيم متبادلة.[2]

ويؤكد Gurteen بأن هناك العديدة من التعريفات لإبداع والابتكار ولكن الأصح هو عدم الفصل بينهما.[3] وفي هذا الصدد أكدت **دراسة** (الفاعوري، 2005)، على أن مفاهيم الإبداع والابتكار تستعمل كمترادفات وتعتني جميعا الإتيان بشيء جديد.

من خلال ما تقدم من تعاريف لكل من الإبداع والابتكار يمكن القول: أنه يمكننا اعتماد الاتجاه الأول الذي يؤكد بأن الابتكار يعد نقطة الانطلاق والإبداع نقطة الوصول، وهذا ما يظهر من خلال تحليل (Schumpeter)، الذي يرى بأن الابتكار يعتبر تمهيد للتجديد والإبداع كنهاية ممكنة وموجودة من قبل المبتكرين.[4] وهذا ما تؤكده كذلك **دراسة** (Davila and Al ,2006)، بأن كل الإبداعات تبدأ بفكرة مبتكرة، وعليه فالابتكار ببساطة يعد نقطة البداية لكل إبداع.

ثانيا . تشجيع الإبداع والابتكار:

تعد الثقافة التنظيمية أحد المحددات الرئيسية لطبيعة الممارسات الإبداعية في أي منظمة فهي تشكل الأنماط المعيارية للممارسات السلوكية للأفراد والعلاقات الشخصية التي تنشأ بينهم، فالقيم والمعتقدات التنظيمية المكونة لثقافة التنظيمية تمثل المحك الأساسي للطاقات والقدرات الإبداعية بالمنظمة، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الفرد وإبداعه وإنتاجيته في مجال العمل.[5]

فالثقافة التنظيمية تمثل نقطة البداية الحقيقية لإثارة الدافعية وتحريك السلوك نحو الأداء المثمر والإبداع، وهناك ثلاثة عناصر أساسية يعد وجودها شرطاً ضروريا لوجود مناخ تنظيمي مشجع وداعم للتوجهات الإبداعية:[6]

- ✓ تبني المنظمة للقيم والمبادئ التي تنمي الاتجاهات الإبداعية وإعلانها لمختلف العاملين بها.

---

[1]- محمود حمدان القاق، **أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص: 14 - 15.

[2]- نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص : 17.

[3]- محمود حمدان القاق، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 39.

[4]- طراد فارس، **مناجمنت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007، ص: 19، بتصرف.

[5]- ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 301 - 302، بتصرف.

[6]- **نفس المرجع السابق**، ص: 302.

✓ صياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب ووسائل تغرس الإبداع منهجاً لكل العمليات والنشاطات الوظيفية.

✓ إتباع النظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهده القيم والمبادئ بالقدر الذي يحقق التزامهم بها وحرصهم على تنظيمها.

وبناء على ما سبق فإن الثقافة التنظيمية المشجعة على الابتكار والإبداع ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة من العوامل المحفزة على الابتكار والإبداع ومن أهمها:[1]

✓ تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحاً وتبادل للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.

✓ وضع التصورات المستقبلية للمنظمة بالتعاون مع المبدعين.

✓ تشجيع الأداء الابتكاري، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد، حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.

✓ تشجيع العاملين على طرح الأفكار والاستماع إليها واحترامها، وكذلك تشجيع النقاش الحر والاهتمام بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز،

✓ توفير قنوات اتصال مفتوحة تسمح بنقل المعلومات المرتدة والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار أو تحفظات.

✓ تشجيع وتنمية قدرات الأفراد بإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق النجاحات للمنظمة.

✓ تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية؛ وذلك من خلال احترام تباين وجهات نظر العاملين والتشجيع على ذلك.

✓ الحد من الإشراف المفرط، وتوفير قدر من الاستقلالية لدى العاملين، ومنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم.

✓ البنية التنظيمية؛ والمقصود عدد محدود من التسلسل الهرمي، ومعايير مرنة، واللامركزية القوية،

✓ الموارد المادية والتكنولوجية؛ وتعني توافر الأدوات والتقنيات التكنولوجية التي تيسر عمليات إنتاج الأفكار الجديدة،

---

[1]- **راجع في ذلك:**

- رمضان أحمد عيد، حسام إسماعيل هيبة، **الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر: دراسة مستقبلية**، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر - الإسكندرية : المركز العربي للتعليم والتنمية، مجلد (10)، العدد (32)، 2004، ص: 31.
- منار إبراهيم القطاونة ، **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة ، الجامعة الأردنية، الأردن، 2000، ص: 50 - 51.
- علي بن فهيد بن فهد الفعر الشريف، **مرجع سبق ذكره** ، ص : 97 - 103، بتصرف.
- هارولد ليفت، **الإدارة الرائدة: بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات**، ترجمة: طايل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت، 1987، ص:133.
- نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، حسام إسماعيل هيبة، **مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها باتخاذ القرار: دراسة ميدانية للمدراء في الوزارات الأردنية**، مجلة كلية التربية، مصر : جامعة الأزهر، العدد (139)، 2009، ص: 285.
- ماهر أحمد حسن محمد، عمر محمد مرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 303.
- محمد عبد اشتيوي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 58.
- حسام عبد الله الأحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 78 - 79.

✓ إفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل؛ وذلك من خلال التقليل من أهمية الأفكار المترتبة على الأفكار الإبداعية وتوفير الحماية للعاملين من مخاطر تطبيق أفكارهم الإبداعية.

✓ التدريب؛ ويعني تطوي برامج تدريب لكل العاملين في المنظمة بهدف تنمية القدرات الإبداعية،

✓ تشجيع العاملين على التفاعل والمشاركة مع مجموعات العمل الأخرى إلى جانب المجموعة التي ينتمون إليها،

✓ تعزيز الرقابة الذاتية لدى العاملين،

✓ تعميم قصص النجاح والإبداع والتأكيد على الأبطال وأهميتهم،

✓ التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع، وتفجير الطاقات الإبداعية المكبوتة لدى العاملين.

✓ استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية، تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل، وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.

✓ إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، مع إعطاء حرية كبيرة لأفراد كي يبدعوا.

✓ يجب مكافأة وتشجيع الإبداع والابتكار أينما وجد، فالشيء الذي يكافأ هناك ميل دائم ومستمر لتكراره،

✓ تخصيص جوائز ومخصصات مالية للمبدعين،

✓ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تَزْكى فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط،

✓ التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى الابتكار والإبداع،

✓ مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها.

✓ بث الثقة بالنفس، والتأكيد على أن كل فرد قادر على الإبداع طالما توفرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب.

✓ تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في توليد الأفكار وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب، أسلوب العصف الذهني، التحليل المرفولوجي، وقبعات التفكير الستة، وتحليل العوامل المؤثرة، أسلوب سكامبر (الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار)، والتأليف بين الأشتات والمجموعة الإسمية ومصفوفة الاكتشاف وغيرها من الأساليب التي تنتج أفكار إبداعية جديدة تعتبر المنطلق الرئيسي للإبداع.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية المؤيدة أو المشجعة للإبداع تقوم على أساس مجموعة من الاعتبارات؛ كالتركيز على الحوافز المادية والمعنوية والفكرية والرحلات الترفيهية لتشجيع الإبداع وتخصيص ميزانية كافية للبحث والتطوير، والتشجيع على تحمل المخاطر من خلال تقدير الأفكار الجديدة

والمفاهيم غير التقليدية، والمحاولة في الأشياء الجديدة وإن كانت خطرة وتقبل الأخطاء التي يمكن تجنبها إذا لم تنجح المحاولات الإبداعية، والمشاركة في صنع القرارات والتوسع في اللامركزية في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة بشكل أكبر وتطوير الأنظمة والقوانين الخاصة بالعمل والتأكيد على التأكيد على المرونة في تطبيقها، وكذا إقامة الدورات التدريبية لإيضاح أهمية الإبداع وتدريب العاملين على أساليب تنمية القدرات الإبداعية، وإيفاد العاملين إلى الخارج لنقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة، والاعتماد على المعايير العلمية في عملية التوظيف لاختيار الأشخاص المناسبين بالإضافة إلى تعيينهم في الأماكن التي تتناسب مع قدراتهم وميولاتهم، وزرع روح العمل الجماعي بين العاملين وإعطائهم الحرية لتقديم أفكار التي تؤدي إلى التغيير البناء، والعمل على تطبيق الأفكار الإبداعية بع اختبارها بشكل علمي.[1]

المطلب الخامس . بعد التوجه نحو النتائج:

تقوم المنظمات بممارسة الأعمال التي أنشئت من أجلها ولكل منها هدف أو مجموعة أهداف تسعى لتحقيها، وتنجح بعضها في تحقيق أهدافها من نمو وتوسع وقدرات على إشباع حاجات عملائها والنجاح في دخول أسواق جديدة، وإنتاج منتجات جديدة مما يؤدي إلى بقائها واستمرارها ويتعثر بعضها الأخر ويفشل في تحقيق الأهداف مما يؤدي إلى الإفلاس أو الخروج من عالم الأعمال، وقد تشترك هذه المنظمات الناجحة والفاشلة في النشاط نفسه، وفي الظروف البيئية نفسها بل وتقوم كل منها بتوفير نوع من المنتجات نفسها، ولكن تنجح الأولى وتفشل الثانية،[2] ويعود ذلك إلى وجود ثقافة قوية تلعب دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم وتسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام والتجانس حيث يعمل جميعهم داخل إطار ثقافي موحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة والتفوق في تحقيق الأداء التنظيمي.[3]

أولا . مفهوم التوجه نحو النتائج:

التوجه نحو النتائج عبارة عن مجموعة من العمليات المتداخلة و المتكاملة، تهدف إلى التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاطات بالمنظمة،[4] وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفارق بين المستويين والعمل على تضييقه وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.[5] كما أن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة الذين يتم

[1]- حسام عبد الله الأحمد، **مرجع سابق**، ص: 79، بتصرف.
[2]- تيطراوي خالد، **مرجع سبق ذكره**، ص:69، بتصرف.
[3]- مهديد فاطمة الزهراء، **مرجع سبق ذكره**، ص: 65.
[4]- بومدين يوسف، **دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص: 125.
[5]- الباتول علوط، **مرجع سبق ذكره**، ص: 116، بتصرف.

اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة.[1]

كما أن التوجه نحو النتائج عبارة عن عملية مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين الموظف و رئيسه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص:[2]

- ✓ واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها.
- ✓ كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة.
- ✓ كيف سيعمل الموظف والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه و البناء عليه.
- ✓ كيف سيجري تقييم أداء العامل.
- ✓ ما هي العقبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها.

ويعتقد (Dension)، بأن القيم والاتجاهات والافتراضات والمعايير السائدة في المنظمة لها تأثير كبير على تحقيق أهداف المنظمة من خلال التأثير على أداء المنظمة، فهو يرى بأن زيادة الأداء أو تناقصه يرجع إلى القيم والمعتقدات التي يعتنقها أفراد المنظمة.[3] حيث أشارت العديدة من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والتوجه نحو النتائج، ففي الدراسة التي أجراها كل من (Peters and Waterman)، حول خصائص المنظمات متميزة الأداء وجدا أن هيمنة الثقافة التنظيمية وتماسكها هي صفة أساسية في هذه المنظمات متفوقة الأداء،[4] إذ نجد أن الثقافة التنظيمية المتجهة نحو تحقيق النتائج هي تلك الثقافة التي تعمل على إزالة الحاجة إلى الكُتيبات والخرائط واللوائح التنظيمية، فالأفراد يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا وكيف يعملون لأن السلوك المناسب تحدده استمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس، كما تعمل الثقافة التنظيمية أيضا على زيادة فعالية المنظمة وزيادة الترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال الداخلي وذلك لتركيزها على الإنجاز والنتائج.[5]

وفي بحث آخر حدد كل من (Peters and Waterman)، مجموعة من المعتقدات التي تعكس الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق الأهداف من خلال تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي:[6]

- ✓ ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه شعورًا بالاستمتاع بالعمل الجاد والممتع في نفس الوقت.

---

[1]- بومدين يوسف، **مرجع سبق ذكره،** ص: 126.
[2]- روبرت باكال، **تقييم الأداء**، ترجمة: موسى يونس، بيت الأفكار الدولية للنشر و الطباعة، عمان ـ الأردن، 1999، ص:26.
[3]- تيطراوي خالد، **مرجع سبق ذكره،** ص:69، بتصرف.
[4]- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 454.
[5]- هدار لحسن، **مرجع سبق ذكره،** ص:60، بتصرف.
[6]- إلياس سالم، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 84 - 85.

- ✓ ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على بقية المنافسين.
- ✓ الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
- ✓ الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
- ✓ ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كآدميين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكاتهم و تصرفاتهم.
- ✓ تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
- ✓ الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
- ✓ الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة

ثانيا . متطلبات تحقيق التوجه نحو النتائج:

يحتاج تحقيق التوجه نحو النتائج مجموعة من المتطلبات من بينها:

1. وضع الأهداف: تعتبر عملية وضع الأهداف من الأمور الجذابة والموجهة لأداء الأفراد، وذلك من خلال توجيه جهود العاملين، وتوضيح أدوارهم، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن الأهداف الواضحة والمحددة تحث الأفراد على الأداء الفعال وهو ما يحقق النتائج المسطرة.[1] كما يمكن تلخيص أهمية وضع الأهداف في النقاط التالية:[2]

- ✓ **تنشيط وتوجيه الجهود:** إذ تعتبر الأهداف غايات يستهدفها السلوك، لأنها تنشط وتوجه السلوك نحوها، فعند قيام المنظمة بتحديد أهدافها فإن جهود العاملين توجه نحوها، كما أن الأهداف هي أساس وضع الخطط والاستراتيجيات، وبالتالي توفر الأهداف حافزا للإدارة والعاملين لبذل الجهد اللازم للوصول إليها و تحقيقها.
- ✓ **توفير مستلزمات الرقابة:** حيث تعتبر الأهداف الدعامة الرئيسية لوظيفة الرقابة، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى التحقق من أن الأداء يتم وفقا للأهداف المحددة.
- ✓ **توفير مقاييس الأداء:** حيث توفر الأهداف الأسس و المعايير التي تستخدم لتقييم أداء الإدارة و العاملين.

2. التركيز على الموظف: يعتبر الموظف العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق النتائج المسطرة، و هناك عدة مداخل يمكن استخدامها لتحسين قدرات الموظف لتحقيق النتائج المسطرة من أهمها:[3]

---

[1]- الباتول علوط، **مرجع سبق ذكره**، ص: 152، بتصرف.

[2]- علي الشرقاوي، **العملية الإدارية ووظائف المديرين**، مصر ـ الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص : 198.

[3]- ماريون أي ها ينر، **إدارة الأداء**، ترجمة: محمود مرسي و آخرون، معهد إدارة البحوث بدون ذكر بلد الطبع والنشر، 1988، ص:275 - 278، بتصرف.

✓ **التركيز على نواحي القوة:** يجب الإدراك أن محاولة القضاء على جميع نواحي الضعف في الموظف أمر غير واقعي ، وأن كل فرد هو عبارة عن خليط من نواحي القوة و نواحي الضعف حيث تتغلب نواحي القوة على نواحي الضعف عند أغلب الأفراد، و بالتالي تكون مجهودات التحسين أكثر نجاحا عندما يتم تركيز البحث على أساليب الاستفادة من المواهب والقدرات المتوفرة، فضلا عن محاولة تنمية مواهب وقدرات ضعيفة أو جديدة.

✓ **التركيز على المرغوب:** لوحظ أن هناك ارتباط ذا دلالة بين ما يرغب الفرد في عمله و بين ما يؤديه بامتياز، وبالتالي يمكن زيادة احتمالات الأداء الممتاز بالقدر الذي يمكن به السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يحبون أداءها، و هذا لا يعني أن ينجز العمل و يترك دون أداء لمجرد أن أحدا لا يرغب في أداءه فالمطلوب هو توفير درجة من الانسجام بين الأفراد والأعمال الموكلة إليهم.

✓ **الربط بالأهداف الشخصية:** يجب أن ترتبط مجهودات تحسين الأداء وتنسجم مع أهداف الموظف الشخصية و اهتماماته، حيث أنه عندما تتوافر لدى الموظف اهتمامات مهنية قوية يجب الاستفادة منها عن طريق إظهار كيف أن التحسين المرغوب في الأداء سيساهم في تحقيق هذه الاهتمامات ، و تؤدي هذه العملية إلى توفير النفع المتبادل وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة بفعالية.

3. التركيز على محتوى الوظيفة: إن التغيير في تركيبة المهام الوظيفية الموكلة للموظف، يوفر فرصا جيدة لتحسين الأداء، وتساهم محتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة، وإذا كانت تفوق مهارات الموظف، أو إذا احتوت على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، وهناك عدة أساليب لدراسة هذه المشاكل أهمها:[1]

✓ **تحديد المهام الضرورية:** إن نقطة البداية في دراسة وتحسين الأداء في وظيفة معينة هو التساؤل عن ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، بمعنى آخر أنه عند دراسة الوظيفة بعناية يجب أن تقلص هذه الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.

✓ **تحديد المهام الملائمة:** بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يتم تحديد الجهة المناسبة التي يجب أن تؤدى فيها هذه المهام، أو بمعنى آخر تحديد المهام الملائمة لسلطات والموظف و صلاحياته.

✓ **تصميم الوظيفة:** إن نتيجة عملية تحليل الوظيفة هو تصميم الوظيفة ، والمقصود بتصميم الوظيفة عملية تحديد مهام و أنشطة الوظيفة الواحدة و تجميعها وفقا لاعتبارات التشابه والارتباط، ويتضمن تصميم الوظيفة عادة مفهومين أساسين توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة حيث يتضمن توسيع نطاق الوظيفة زيادة عدد مهام الموظف المنجزة داخل إطار الوظيفة التي يشغلها، أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة المسؤولية والحرية المعطاة للموظف.

[1]- الباتول علوط، **مرجع سبق ذكره**، ص: 171، بتصرف.

✓**تبادل الوظائف:** تبادل الوظائف هو أسلوب سهل ولكنه فعال في تخفيض أو إزالة الملل الوظيفي، وبالتالي فهو يرفع من مستوى الدافعية لدى العاملين، ويعني هذا الأسلوب عملية تحريك الأفراد من وظيفة إلى أخرى لفترة من الوقت.

المطلب السادس . بعد التوجه بالفريق:

تُعد فرق العمل أحد الأساليب الإدارية التي تؤدي إلى زيادة فعالية المنظمات، كما أصبحت فرق العمل استراتيجية مُنتهجة في العديد من المنظمات التي تستطيع استثمار مواردها بنجاح من خلال اختزال الكلف وتحسين العوائد على الموجودات،[1] ولقد أسهمت التغيرات البيئية والانتقالات الفلسفية في منهج الادارة وكذا التطورات السريعة التي شهدها العالم في مجال التقنيات والتنظيم إلى تحول كبير من خلال الانتقال من الأنموذج الهرمي للمنظمة الذي يركز على الطابع الفردي والاجتهادي في السلوك إلى أنموذج جديد يستند أساساً إلى مفهوم الفريق،[2] من هنا تعاظم الاهتمام ببناء فرق العمل وانتقل تركيز السلوكيين من الفرد إلى الجماعة، وأصبحت القناعة بأن تقسيم المنظمة إلى فرق العمل يؤدي إلى منافع متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها،[3] وتجدر الإشارة إلى أن بناء فرق العمل أصبحت عنصرا أساسيا في تطبيق العديد من الممارسات الإدارية الحديثة كتمكين العاملين، وإدارة الجودة الشاملة، كذلك استُخدمت فرق العمل لحل العديد من المشكلات، ولمساعدة المنظمة على التقدم خاصة مع زيادة درجة التعقيد في مجال الأعمال، ومن ثم أصبح العمل الجماعي أكثر كفاءة من العمل الفردي، ففي الحالات التي تتطلب مهارات وخبرات وآراء متعددة يحقق العمل الجماعي وفق فرق العمل نتائج أفضل من العمل الفردي.[4] لذلك تتميز فرق العمل عن العمل الفردي بما يلي:[5]

- ✓ القدرة على التعامل مع أنواع عديدة من المشاكل المعقدة.
- ✓ توفير التنوع في المعارف والمهارات والخبرات، لمواجهة المشكلات، وحلها بكفاءة أكبر.
- ✓ إمكانية حل المشاكل التي لها أبعاد تتعلق بعدة أقسام أو وظائف في المنظمة.
- ✓ إن فرص تنفيذ التوصيات الصادرة عن مجموعة، أكبر من فرص تنفيذ التوصيات، أو المقترحات، أو وجهات النظر الفردية.
- ✓ يساهم أسلوب الفريق في رفع الروح المعنوية، وتعزيز الشعور بالملكية، من خلال المشاركة في حل المشكلة وصنع القرار.

---

[1]- ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، **رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل : دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل**، مجلة تنمية الرافدين، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد ـ جامعة الموصل، المجلد (31)، العدد (93)، 2009، ص:02، بتصرف.

[2]- نضال صالح الحوامده، زياد عطاالله العضايله، **أثر سمات فريق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن: كلية إدارة الأعمال ـ جامعة مؤتة، مجلد (27)، العدد (2)، 2012، ص: 166، بتصرف.

[3]- علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 166، بتصرف.

[4]- منى محمد سيد إبراهيم، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 100.

[5]- عبد القادر أحمد دواليبي، **مرجع سابق**، ص: 69.

غير أن بناء فرق العمل وحده لا يضمن تحقيقها لأهدافها بكفاءة وفاعلية، لذلك كان لا بد من الاهتمام بزيادة مستوى فاعلية هذه الفرق للتأكد من أنها تسير باتجاه تحقيق الأهداف من خلال الارتقاء بمستوى أدائها والتعاون والتنسيق فيما بينها ومراقبة المخرجات العملية لهذه الفرق ومقارنتها بالأهداف المرسومة، وزيادة قدرتها على التعامل مع الاختلافات والصراعات التي قد تنشأ بين الأفراد في بعض الحالات.[1]

أولا . مفهوم فرق العمل:

تُعد فرق العمل من الموضوعات الرئيسة في الأدبيات والممارسات الادارية المعاصرة لذلك كرس لها العديد من المتخصصين جزءاً كبيراً من اهتماماتهم، وأوردوا العديد من التعاريف لمفهوم فرق العمل، ويمكن أن نورد بعض التعريفات كما يلي:

يعرف (Deith Wharton , 1995)، فريق العمل بأنه: «عبارة عن شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعظهم البعض ويسعون لتحقيق هدف مشترك».[2]

بينما يعرف (Bartol and Al , 1998)، فريق العمل على أنه: «مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا بشكل مؤقت للإنجاز مهمة ما أو مواجهة تحد ما أو مشكلة ما في المنظمة من خلال التخطيط لما يجب القيام به واتباع الاجراءات اللازمة لتنفيذ هذه الخطة».[3]

كما ينظر (Mckenna , 2000)، إلى فريق العمل على أنه : «مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون في بيئة العمل ويعتمدون على بعضهم البعض، في مجال المعلومات والموارد المتاحة والخبرات التي يمتلكونها من أجل توحيد الجهود باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة».[4]

في حين عرفها (المياحي، 2002)، بأنها: «مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة لا المتماثلة يعملون معاً ويسلكون بجهودهم سلوكاً تعاونياً لا تنافسياً نحو تحقيق الأهداف الفردية وأهداف الفريق وصولاً إلى تحقيق الأهداف التنظيمية».[5]

كما عرفها (حمدان، 2007)، بأنها: «مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم البعض متفاعلين ليحققوا الأهداف الموكلة اليهم».[6]

وعلى الرغم من وجود أنواع مختلفة من فرق العمل مثل فرق حل المشكلات و فرق العمل المدارة ذاتيا وفرق العمل متعددة الوظائف والفرق الافتراضية وغيرها إلا أنها تشترك في مجموعة من السمات من أهمها؛ أن

---

[1]- فراس سليمان الشلبي، ياسم عيسى الخرابشة، رياض عبدالله الخوالدة، **التفكير الإبداعي وأثره في فاعلية فرق العمل: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية**، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن: كلية إدارة الأعمال - الجامعة الأردنية، مجلد (40)، العدد (2)، 2013، ص: 492 - 493، بتصرف.

[2]- علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 166.

[3]- فراس سليمان الشلبي، ياسم عيسى الخرابشة، رياض عبدالله الخوالدة ، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 499.

[4]- McKenna, Euene,. Business Psychology and Organizational Behavior A Student Handbook, USA, Psychology Press Taylor group, 2000, p :328.

[5]- أسيل هادي المياحي، **أسلوب فريق العمل وأثره في تعزيز عملية التحسين المستمر والميزة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية في مركز التقنيات الإحيائية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2004، ص: 06.

[6]- حمدان عيضة، **معوقات فرق العمل في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2007، ص: 10.

أعضاء الفريق يعملون كفرد واحد، ويكون لديهم أهداف واتجاهات، وقيم، واعتقادات مشتركة، ويكون لدى كل عضو في الفريق القدرة علي الإحساس باحتياجات ومشاعر الأعضاء الآخرين ويسعى الأعضاء لمساعدة بعضهم البعض كلما كان ذلك ممكنا، ويتم التركيز على الأداء والمحاسبة الجماعية.[1]

ومن جهة أخرى يرى الطالب بأن فريق العمل يتكون من مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات متكاملة يتم اختيارهم من نفس المستوى الإداري، أو من عدة مستويات إدارية، كي يعملوا مع بعضهم البعض بشكل تعاوني بغرض تحقيق هدف معين، ويعد أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، وفريق العمل إما أن يكون دائما او مؤقتا وإما أن يكون تنفيذيا أو إستشاريا.

ثانيا . فوائد فرق العمل:

يعتبر تشكيل فرق العمل أسلوباً تلجأ إليه المنظمات لتلبية احتياجات معينة وعلاجاً لمشكلات تواجه المنظمة ومن أهم مؤشراتها : ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة، ازدياد الشكاوى والتذمر بين العاملين وتراجع الوحدات الإدارية وظهور الصراعات الفردية والتنظيمية، وتراجع جودة السلع والخدمات المقدمة وزيادة التكاليف، وعدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب، وأمام هذه المظاهر تضطر المنظمات إلى اللجوء إلى أسلوب بناء فرق العمل لمواجهة التحديات ورغبة منها في تحقيق العديد من المزايا والفوائد.[2]

إذ تحقق فرق العمل فوائد مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:[3]

- ✓ خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- ✓ بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- ✓ تنمية مهارات الأعضاء وزيادة مدركاتهم.
- ✓ إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- ✓ الحد من الصراعات من خلال تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق كفاءة الأداء.
- ✓ الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.

---

[1] **ـ راجع في ذلك:**
ـ منى محمد سيد إبراهيم، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 101، بتصرف.
ـ فراس سليمان الشلبي، ياسم عيسى الخرابشة، رياض عبدالله الخوالدة، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 500.

[2] ـ موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص : 131 - 132.

[3] **ـ راجع في ذلك:**
ـ سالي حسن بهجت، **المحددات التنظيمية والإدارية لتفعيل دور فرق العمل في نجاح تطبيق استراتيجيات الدمج اخل المنظمات العامة: دراسة حالة على مج مصلحتي الضرائب العامة والضرائب على المبيعات**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية مصر: جامعة القاهرة، 2011، ص: 41 - 42.
ـ محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، مصر ـ الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص : 293.
ـ نضال صالح الحوامده، زياد عطاالله العضايله، **مرجع سابق**، ص: 169.

- ✓ تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- ✓ خفض معدل الغياب ومعدل دوران العمل.
- ✓ التزام تام بالأهداف والمحافظة على القيم السائدة.
- ✓ العمل على تجميع طاقات الأفراد واسهاماتهم من حيث المهارات العالية والخبرات، كل هذه العوامل تؤدي إلى رفع مستوى الأداء مما ينعكس إيجابا على فعالية المنظمة.
- ✓ زيادة القدرة على التعلم والتحسين المستمر مما يحقق استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
- ✓ تهيئة البيئة المناسبة لتحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.
- ✓ تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- ✓ التفويض الفعال من قبل المدراء.
- ✓ توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- ✓ زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء مما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

ثالثا . متطلبات بناء فرق العمل:

من أجل بناء وتكوين فرق عمل فعالة فإنه يراعى توفر المتطلبات الآتية:[1]

1 - العدد المناسب لأعضاء الفريق: والذي عادة ما يتراوح بين (3 . 10) أفراد، فكلما زاد عدد الأعضاء عن الحد المعقول قل الوقت المتاح للمشاركة في المناقشات لكل عضو، وكلما قل عدد الأعضاء عن الحد المعقول فإن لك يؤدي إلى تقليل فاعلية الفريق لدم تنوع وتعدد وجهات النظر والآراء.

2 - دعم الإدارة العليا: يتطلب تطبيق فرق العمل وجود دعم من الإدارة العليا وتخطيط سليم وإسناد مهام مناسبة للفرق وإتاحة الحرية لهم وتقديم الحوافز الإيجابية لأعضاء الفرق.

3 - دور القائد: تلعب سلوكيات المدير والفلسفة التي يتبناها، فيما يتعلق بالعلاقة بينه وبين العاملين دورا هاما في تكوين والمحافظة على فريق عمل، ولكي يكون المدير فعالا في تكوين فرق العمل يجب أن يكون لديه القدرة على التأثير فى العاملين، كما يجب أن يقوم بالاختيار الدقيق لأعضاء الفريق وفقا للمهارات والقدرات الشخصية، وإجراء مقابلات دورية مع أعضاء الفريق ليحدث انسجام بين الأعضاء، وتمكين العاملين بإعطائهم السلطة اللازمة لاتخاذ قرارات العمل وتنفيذها.

4 - نظام المكافآت: يجب أن يشمل نظام المكافآت مكافأة العاملين على مساهمتهم في عمل الجماعة من ناحية، ومكافأة كل عامل في ضوء أدائه الفردي من ناحية أخرى، بمعنى أن يتم تقديم مكافآت جماعية وفردية معا، ويتم تحديد تلك المكافآت على أساس الإنجاز الفردي والجماعي، والانتماء، وقبول ودعم زملاء العمل.

---

[1] **ـ راجع في ذلك:**
ـ محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص : 62.
ـ منى محمد سيد إبراهيم، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 102- 103، بتصرف.

5 - التدريب: لكي يؤدى الفريق عمله بكفاءة يجب أن يتوافر التدريب المناسب والمستمر للعاملين لإكسابهم المهارات والتحسين المستمر لها وخاصة المهارات المتعلقة بالوظيفة، وتشمل جميع أنواع المعرفة التكنولوجية المطلوبة لأداء العمل، وكذلك مهارات التفاعل بين أعضاء الفريق بعضهم البعض وخاصة مهارات الاتصالات الشخصية بين الأفراد.

6 - نظام المعلومات: تُمكن المعلومات أعضاء الفريق من صنع القرارات بكفاءة، والفهم الجيد للبيئة التي يعملون بها، كما تؤدى المعلومات غير الكاملة إلى التأثير السلبي على الأداء، وبالتالي يجب أن يتوافر نظام معلومات واضح وكامل لأعضاء الفريق ويتيح المشاركة في المعلومات بين أعضاء الفريق.

7 - الاتصالات: يجب أن تكون الاتصالات واضحة، ودقيقة، ومفتوحة، مع التركيز على التغذية العكسية لتقوية مشاركة العاملين.

ونظرا لما تتمتع به فرق العمل من سمات أساسية وحيوية يرتهن تفعيلها عبر تفصيل النشاط الإنساني، والسلوك التنظيمي بما يضمن تحقيق فوائد عديدة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة على حدٍ سواء، فعلى المستوى الفردي تزداد أهمية فرق العمل من خلال قدرتها على التقليل من الشعور بالوحدة والتركيز على الهدف، وتزيد من إحساس العاملين بالهوية والانتماء والفخر بأدائهم الجماعي، وخلق بيئة عالية للتحفيز، واستجابة أسرع للمتغيرات التكنولوجية، وتقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي، وتفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة في الأداء، وتحسين مستوى القرارات وفعالية الاتصالات وتطوير المهارات، أما على المستوى التنظيمي فإن بعد التوجه نحو الفريق يحسن من الإنتاجية ويزيد القدرة على التعلم والتحسين المستمرين ويحقق مرونة في المنظمات، مما يجعل المنظمة تستجيب بصورة أفضل للضغوط البيئية التي يمكن أن تتمثل في القوى السوقية، والقواعد الحكومية ومتطلبات العملاء وغيرها من القوى مما يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة من خلال قدرتها على تطوير الأداء التنظيمي، وخلق ثورة تنظيمية من خلال تطوير وتوليد الأفكار الجديدة، والبرامج، والعمليات، مما ينعكس إيجابا على التصنيع من خلال تطوير المنتج، وإدخال المنتجات الجديدة والجودة في الإنتاج، وكذلك قدرتها على التغلب على المشاكل في بيئات العمل المتغيرة و غير المستقرة لما تتمتع به من مرونة عالية وفاعلية جيدة وهو ما يُمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية.

المطلب السابع . بعد التوجه بالعميل:

ساعد التطور التكنولوجي الحاصل في شتى الميادين خاصة في مجال المعلومات والاتصال في إرساء ثقافة عالمية جديدة، أو بالأحرى غير قواعد اللعب في الأسواق العالمية، وهذا ما جعل السلطة تنتقل من المنتج إلى الزبون، كما أصبحت المنظمات على يقين تام بأن سر بقائها وتطورها في السوق هو حفاظها على زبائنها

الدائمين، وعدم التخلي عنهم بالإضافة إلى كسب زبائن جدد كهدف ثان، وهذا لن يتسنى لها إلا بالحصول على رضاهم ووفائهم عن طريق تبني مفهوم التوجه نحو العملاء وجعلهم محور اهتمام المنظمة.[1]

لذا فإنه يوجد اهتمام متزايد لدى منظمات الأعمال بالتوجه نحو العميل، إذ أن التحدي الحقيقي لأية منظمة ليس إنتاج وتقديم السلع والخدمات فحسب، بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات العملاء وتلبية رغباتهم،[2] كما أن رضا العميل لم يعد كافياً بل أصبحت المنظمات تسعى جاهدة إلى إسعاد عملائها،[3] وذلك من خلال البحث عن أساليب جديدة في توطيد علاقتها مع العملاء باتجاه ارتفاع خط النمو في تلك العلاقة ومن ثم زيادة أرباحها،[4] ومن هنا تغيرت طبيعة نظرة المنظمات في علاقتها مع عملائها بحيث تحولت هذه النظرة من التركيز على المعاملات إلى التركيز على العلاقات مستهدفة احتفاظاً طويل الأمد بالعملاء[5]، وذلك من خلال إقامة الروابط وتوطيد العلاقات وإدامة التواصل والتحاور معهم باستخدام وسائل الاتصال المختلفة لإقناعهم بشراء منتجات المنظمة والاستفادة من خدماتها،[6] وبالتالي فالمنظمات الآن تدرك بأن التوجه بالعميل جزء أساسي من ثقافة المنظمة وعنصر هام من عناصر تحقيق النجاح.[7]

أولا . مفهوم التوجه بالعميل:

أدركت منظمات الأعمال المتواجدة في أسواق ذات منافسة شديدة أن نجاحها واستقرارها يبقى مرهونا بمدى قدرتها على معرفة وتحديد حاجات ورغبات عملائها بدقة وقدرتها على إشباعها وتلبيتها، فأخذت استراتيجيات المنظمة وجهة جديدة أكثر تطورا عرّفها الأخصائيون في مجال التسويق بالتوجه بالعميل الذي يشكل قالبا متطورًا لمفهوم التسويق جاء نتيجة التدرج التاريخي لمجموعة من التصورات التسويقية التي تبنتها المنظمة خلال مراحل تطورها.[8]

كما أن التركيز على العميل يترافق مع أبعاد الثقافة التنظيمية التي تركز على إرضاء وإسعاد العميل داخل وخارج المنظمة، أي أنها تشتمل على بعد أخر وهو التركيز على العاملين والتوجه بهم، حيث يمثل ذلك قوة الدفع الرئيسية نحو التطبيق لسياسة التوجه بالعميل.[9]

---

[1]- إلياس بوضياف وعز الدين بن التركي، **أثر تطبيق نموذج إدارة علاقة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر: جامعة منتوري بقسنطينة، العدد (38)، 2012، ص: 278.

[2]- ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، **اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن: دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك**، مجلة تنمية الرافدين، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل، المجلد (33)، العدد (102)، 2011، ص:151، بتصرف.

[3]- محمد السيد أحمد الهاشمي، **تطوير الأجهزة الحكومية الخدمية - مدخل التوجه بالعملاء: دراسة تطبيقية على قطاع العمل بوزارة العمل والشؤون الاجتماعية بدولة الإمارات العربية المتحدة**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر: جامعة القاهرة، 2007، ص: 43.

[4]- **نفس المرجع السابق**، ص: 147.

[5]- نجله يونس محمد آل مراد و عمر ياسين محمد الساير الدليمي، **التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون: دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك**، مجلة تنمية الرافدين، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل، المجلد (34)، العدد 107)، 2012، ص:29.

[6]- **نفس المرجع السابق**، ص: 147.

[7]- منى محمد سيد إبراهيم، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 102.

[8]- حاتم نجود، **تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه: دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات**، مذكرة ماجستير غير منشورة في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص: 17.

[9]- علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 93، بتصرف.

ولإعطاء الدلالة الحقيقة لمفهوم التوجه بالعميل يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

يعرف (Sawhney and Zabin , 2001)، التوجه بالعميل بأنه القدرة على الحوار المستمر مع العملاء باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع العميل.[1]

العميل.[1]

ويعرف (Kotler , 2003)، التوجه بالعميل بأنه عملية بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء المربحين والحفاظ عليها عن طريق تسليم أفضل قيمة وكذا تسليم أفضل العروض التي تتماشى مع حاجياتهم وتطور أذواقهم مقارنة بالمنافسين بغية إرضاء العملاء وخلق وفائهم للمنظمة.[2]

كما يعرف (Sotoudeh , 2006)، التوجه بالعميل على أنه استراتيجية عمل تركز على العميل و تهدف إلى زيادة رضا وولاء العميل من خلال تقديم منتجات أكثر استجابة وبحسب الطلب لكل عميل.[3]

و يعرف التوجه بالعميل على أنه (Chitnis , 2006)، عبارة عن أداة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق التفوق على منافسيها من خلال كسب العملاء والاعتناء بهم وزيادة رضاهم وبناء علاقات وثيقة وطويلة الأجل معهم.[4]

كما يعرف (Kotler and Keller , 2006)، التوجه بالعميل على أنه إيجاد وحفظ وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع الزبائن والمجهزين والموزعين والمساهمين الآخرين.[5]

في حين عرف (الملحم، 2007)، التوجه بالعميل بأنه فلسفة أداء العمل القائم على سياسة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين بدلا من التركيز والاهتمام بجذب عملاء جدد، وذلك عن طريق تحديد وفهم ما يريده العميل سعياً لتحقيق عوائد مرضية للمنظمة في الأمد الطويل.[6]

وتأسيساً على ما سبق يرى الطالب بأن التوجه بالعميل هو عبارة عن فلسفة تسويقية معاصرة تتمثل في المقدرة العالية للمنظمة على إيجاد وحفظ وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع مختلف الأطراف الأساسية (الزبائن، العاملين، المجهزين، الموزعين والمساهمين)، بغية إرضائهم وزيادة ولائهم للمنظمة، كما أنه عبارة أن استراتيجية و أداة تنافسية تُمكن المنظمة من تحقيق التفوق على بقية منافسيها.

---

[1]- حاتم كريم كاظم، **استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة استراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد ـ جامعة الكوفة، المجلد (7)، العدد (30)، 2014، ص:297.

[2]- إلياس بوضياف و عز الدين بن التركي، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 279.

[3]- غانم محمود أحمد الكيكي، **دور التسويق بالعلاقات في القطاعات البنكية وعوائق تطبيقها: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الألبسة الولادية في الموصل**، مجلة تنمية الرافدين، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد ـ جامعة الموصل، المجلد (32)، العدد (100)، 2010، ص:39.

[4]- إلياس بوضياف و عز الدين بن التركي، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 279.

[5]- عواطف يونس إسماعيل، **متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن في معمل الألبان بالموصل**، مجلة تنمية الرافدين، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد ـ جامعة الموصل، المجلد (31)، العدد (95)، 2009، ص:240.

[6]- صالح بن عبد الله الملحم، **التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية**، مجلة الإداري، سلطنة عمان: معهد الإدارة العامة، العدد (11)، 2007، ص:104.

ثانيا . أهمية التوجه بالعميل:

يعد التوجه بالعميل من الأدوات التي تساعد على تجاوز التحديات التسويقية التي تفرزها التغيرات البيئية، فهو يحقق المنافع لكل من المسوق والعميل في آن واحد، وللمنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء، كما يستند التوجه بالعميل على تعزيز الإشباع لدى الزبائن وكسب ولائهم في سعي المنظمة للاحتفاظ بهم، مع التأكيد على تقديم خدمات متميزة لإسعادهم وإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتعزيز تمسكهم بالمنظمة، وذلك من خلال تقديمه المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعون إلى تحقيقها، و يقود المنظمة إلى تحقيق الآتي:

1 - رضا العميل:

تكسب المنظمة عملائها عن طريق إرضائهم، من هنا عد الباحثون رضا العميل مهمة أساسية ينبغي على المنظمات أن تعمل على تحقيقها، وذلك من خلال تحقيق التوافق بين توقعات العميل والمنظمة والتأكيد على أن طلباتهم تم تلبيتها بصورة كاملة، إذ على المنظمة أن تتجه لأخذ رأي عملائها بعد الشراء لاكتشاف نقاط الضعف لديها من أجل إدخال التحسينات الفورية على المنتجات بناءً على طلب العملاء ومقترحاتهم، بما يزيد من رضا العملاء ومن مشترياتهم،[1] ويمكن من خلال انتهاج ثقافة التوجه بالعميل أن تتبنى المنظمة روابط شخصية طويلة الأمد مع العملاء بحيث تكون الأولوية للعلاقات مع الزبائن لتحقيق المبيعات المتميزة، فضلا عن قيامها بتقديم منتجات وفقا لطلبات العملاء، مما يدفع العميل إلى إعادة الشراء.[2] ويعرف (Kotler , 2003)، رضا العميل بأنه شعور الشخص بالسعادة أو خيبة أمل ناتجة عن مقارنة الأداء المتحقق للمنتج مع توقعاته، لذلك فإن انخفاض رضا العميل وعدم تناميه بمعدل المنافسين يؤدي إلى انخفاض مبيعات المنظمة في المستقبل.[3] ويرى (عباس وآخرون، 2005)، بأنه يمكن للمنظمة التغلب والتفوق على أداء منافسيها من المنظمات الأخرى إذا ما أحسنت التصرف في كسب عملائها، وذلك من خلال القيام بأداء أفضل في تلبية حاجات ورغبات العملاء والعمل على إرضائهم.[4]

2 - ولاء العميل:

يعد ولاء العميل الركن الأساس لنجاح أي منظمة، كما أن عملية الاحتفاظ بالعملاء أصبحت من القضايا الصعبة جدا بسبب التغيرات الحاصلة في سلوكيات العملاء، ويستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل

---

[1]- الديوه جي أبي سعيد وصادق درمان، **مؤشرات قياس الأداء التسويقي بين النظرية والتطبيق**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني للرؤى المستقبلية للإدارة العربية: استراتيجيات التحول، الأردن: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش، يومي 25 - 26 جويلية 2004، ص: 09.

[2]- قره دابي، كاوه محمد فرج، **تكامل الاتصالات التسويقية وعلاقتها بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية مقارنة لمجموعة مختارة من فنادق المنطقة الشمالية في العراق** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2004، ص: 92، بتصرف.

[3]- غانم محمود أحمد الكيكي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 40.

[4]- عباس جرجيس عمير، اليماني علاء عبد السلام والمهتدي منذر خضير، **عناصر الرضا: المفهوم والقياس**، مجلة بحوث مستقبلية، العراق: كلية الحدباء الجامعية، مركز الدراسات المستقبلية، العدد (11)، 2005، ص:47.

العملاء لشراء منتجات منظمة محدودة دون سواها.[1] وعرفته (الزيواني، 2004)، بأنه متغير سلوكي يمثل حالة غير ملموسة، لا يمكن تحديد أبعادها بشكل مادي، بل يُستدل عليها من خلال ممارسات وظواهر معينة، تتمثل بتوجه العميل الايجابي والفعال نحو المنظمة أو علامة ما والإخلاص لها و الإنشداد نحوها.[2] ويرى (Harrell, 2003)، بأنه لا يمكن للمنظمة أن تحقق أرباحاً مقبولة من دون أن تكون لديها قاعدة ولاء قوية من قبل الزبائن، إذ أن نسبة (80 . 90) % من أرباح المنظمة تتولد على طريق ولاء الزبون لها، كما يرى (Arnold and Al, 2004)، بأنه يمكن للمنظمة من خلال تحقيق ولاء العميل لها أن تواجه أغلب المنافسين في السوق، فضلا عن زيادة مبيعاتها، وتحسين سمعتها، وخفض كلف اكتساب عملاء جدد لها.[3]

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول بأن ولاء العميل يعد أحد الأهداف الرئيسة لإدارة علاقات العميل لكون الولاء يجعل الزبون وفياً للمنظمة، وبالتالي لن يستبدلها بمنظمة أخرى وسيقوم في كل مرة بالشراء منها وهو ما يحقق لها ميزة تنافسية على الأمد الطويل.

3 - قيمة العميل:

أصبح العميل يعتمد في تقييمه للمنتجات على المقارنة بين المنفعة التي يحصل عليها من استهلاكه للمنتج مع تكلفة الحصول عليه، والفرق الناتج عن هذه المقارنة يعبّر عنه بالقيمة المدركة، فالقيمة تعتبر ركنا أساسياً لتحقيق الجودة وبذلك تسعى المنظمات إلى تحقيق وتعظيم القيمة للوصول إلى رضا العميل وضمان ولائه.[4] ويرى (الدوري والسعيدي، 2006)، بأن أساس الفوز والاحتفاظ بالعميل هو فهم حاجاته وإتمام عملية الشراء بصورة أفضل من المنافسين والعمل على إيصال أكبر قيمة له.[5] لذلك تهتم المنظمات بخلق قيمة للعميل حتى تضمن جودة منتجاتها فهي تبحث على ما يطلبه العميل من قيمة مضافة، ومن أهم المعايير التي يستخدمها العميل في تقديره للقيمة: مجموع الخدمات المقدمة ودرجة مطابقة المنتج لتوقعاته، تكلفة الشراء والاستعمال مع آجال التسليم، فالمنظمة تعمل على توفيرها في منتجاتها وبذلك تحقق الجودة المرغوبة من قبل العميل ومنه توفر المنظمة لعملائها المطابقة بين ما يتوقعه وما تقدمه من أداء الذي ينتج عنه رضا عملائها الذي يضمن ولاءهم وبلوغ المنظمة مثل هذا المستوى يسمح لها بجلب عملاء جدد.[6]

فضلاً عما تقدم فإن المنظمة التي تتمكن من إقامة روابط طويلة الأمد مع عملائها وتقدم منتجات متميزة تُشعر العملاء بأنها تحقق لهم القيمة مما يدفعهم إلى إعادة (تكرار) الشراء من تلك المنظمة وزيادة ولاءهم

---

[1]- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، **الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد ـ جامعة كربلاء، المجلد (4)، العدد (17)، 2007، ص:146.

[2]- عواطف يونس إسماعيل الزيواني، **انعكاسات التجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية: دراسة على مجموعة مختارة من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2004، ص: 132.

[3]- غانم محمود أحمد الكيكي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 41.

[4]- سكر فاطمة الزهراء، **أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل : دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص: 161.

[5]- زكريا مطلك الدويري، يعرب عدنان السعيدي، **التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة: مدخل تحليلي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (13)، 2006، ص: 110.

[6]- سكر فاطمة الزهراء، **مرجع سبق ذكره**، ص: 179.

لها، فالمنظمات الناجحة لا تكتفي فقط باستقطاب عملاء جدد، وإنما بتطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لتضمن لنفسها البقاء والتوسع، فالعديد من العملاء الموالين غالباً ما يكونون مصدراً من مصادر الاستقطاب لعملاء آخرين، وذلك من خلال الكلمة الطيبة التي ينقلونها عن المنظمة وتوصياتهم ومقترحاتهم وآرائهم الايجابية التي يتأثر بها العملاء الجدد أو المحتملين. كما أن الهدف الرئيس للتوجه بالعميل هو تحويل العملاء الجدد إلى عملاء دائميين، ثم تحويلهم إلى عملاء موالين يتصرفون كمدافعين عن المنظمة، وعندما يدافع العميل الموالي عن الفلسفة التي تتبناها المنظمة والخدمات التي تقدمها فإنه يتحول إلى مصدر من مصادر استقطاب المزيد من العملاء الجدد.

ثالثا . أساليب التوجه بالعميل:

يحتاج تطبيق التوجه بالعميل لوجود مجموعة من الأساليب التسويقية فبرامج التوجه بالعميل الناجحة لا تحدث بالصدفة، وإنما يجب هيكلتها بطريقة شاملة تضم العديد من الأساليب من بينها:

1 - مشاركة العميل:

تتمثل مشاركة العميل فيما يقوم به من مهمة أو مجموعة مهام تتعلق بعملية إنتاج المنتج أو الخدمة، لذلك يؤكد كل من (Prahalad and Ramaswamy , 2004)، على أنه يجب على المنظمات لكي تنتهج ثقافة التوجه بالعميل أن لا تتصرف تصرفا منفردا، إذ يجب مشاركة العميل في جميع عملياتها، بدءا من التصميم حتى البيع، فالاختيار النهائي لابتكار المنتج هو استجابة العميل عن طريق استيعاب آرائه وتفضيلاته. كما تختلف صور مشاركة العميل، فهي لا تقتصر عل مجرد أنه يمد الشركة ببعض المعلومات التي تمكنها من إنتاج منتجات تفي باحتياجات العملاء، بل تشتمل تبادل المعلومات، وعنصر المسؤولية، والتفاعل الشخصي. ويقصد بتبادل المعلومات ما يسهم به العملاء من معلومات لضمان تلبية احتياجاتهم. أما عنصر المسؤولية فيقصد به أن العملاء يجب أن يعترفوا بواجبهم ومسؤوليتهم لتفعيل دورهم من العلاقة، والتفاعل الشخصي الذي يعني أن تتسم العلاقة بالثقة، والاعتمادية، والتعاون، والالتزام.[1]

2 - الاحتفاظ بالعملاء:

يعتمد نجاح المنظمات بشكل عام ومنظمات الخدمة بشكل خاص في قدراتها وإمكانياتها على بناء قاعدة متينة من الزبائن الموالين لها، فالمنظمات الخدمية الناجحة لا تكتفي باستقطاب الزبائن في المقام الأول فحسب وإنما تعمل باتجاه تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لتضمن لنفسها البقاء والنمو، لذلك يرى أن مفتاح الاحتفاظ بالزبائن، هو تحقيق الرضا والسعادة لهم، فرضا الزبون وسعادته يمثل مقياس لمستوى الأداء المتحقق من الخدمة المقدمة، إذ أن زيادة الأداء عما هو متوقع يجعل الزبائن سعداء، ومن هنا تحاول المنظمات تحقيق الرضا والسعادة لهم بدرجة عالية والمحافظة عليها، إذ إن انخفاض حالة الرضا والسعادة قد يؤدي بالعملاء

[1]- جيهان عبد المنعم رجب، **العلاقة بين كل من التوجه بالتفاعل مع العميل وتمكينه من المشاركة في تنمية والمنتجات الجديدة وبين الأداء الربحي للعميل: دراسة تطبيقية على شركات المنتجات الغذائية في مصر**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مصر: جامعة عين شمس، مجلد (21)، العدد (2)، 2014، ص: 203 - 204، بتصرف.

إلى التحول إلى المنظمات المنافسة ما دامت المنظمات الحالية غير قادرة على تلبية توقعاتهم. وعلى هذا الأساس يؤكد بأنه يتوجب على المنظمات أن تقوم بقياس رضا الزبائن وسعادتهم بشكل دوري ومنتظم والاتصال بهم هاتفيا للاستفسار عن مدى رضاهم وسعادتهم وكذا قياس مستوى ذلك الرضا والسعادة.[1]

3 - تمكين العميل:

لم تقدم مراجع التسويق تعريفا واضحا لمصطلح "تمكين العميل" ووفقا لرؤية البحث فإن التمكين في مجال التسويق هو أحد عناصر التطور في الفكر التسويقي المعاصر، التي بدأت من مرحلة التوجه بالإنتاج أي نقطة تجاهل العميل، ثم الانتقال من عملية المشاركة وصولا إلى التمكين الذي يعد هو التجسيد العملي لكل الأفكار السابقة، كما تكمن عملية تمكين العميل في منحه بعض الصلاحيات عن طريق تزويده ببعض الموارد المتمثلة في إمداده بقدر كبير من المعلومات، وجعله يستوعب أكثر، الدور الذي سيقوم به في أثناء مشاركته في عملية إنتاج المنتجات التي يرغبها. وذلك من خلال تمكينه من تقديم أفكار جديدة حول تصميمات المنتج الجديد، وكذلك تمكينه من اختيار تصميم المنتج من أجل إنتاجه وطرحه بالأسواق.[2]

وينعكس مفهوم تمكين العميل من خلال تطبيق الأبعاد الأربعة لمفهوم تمكين العملاء، والتي قدمتها **دراسة** (جيهان عبد المنعم رجب، 2014)، وذلك عل النحو الآتي:[3]

- ✓ **حرية الاختيار :** وتعكس رؤية المنظمة لدرجة الحرية التي يتمتع بها العميل من خلال مشاركته في الأفكار، واختيار المنتج الذي سوف يتم إنتاجه وطرحه بالأسواق.
- ✓ **الفاعلية الذاتية للعميل :** وتعني قدرة العميل على أن يتمتع بقدر كافي من المعرفة والخبرة، وأن تكون لديه القدرة عل توصيل أفكاره للمنظمات عبر شبكة الإنترنت من خلال مختلف مواقع التواصل الاجتماعي.
- ✓ **المعنى :** ويعكس مدى اعتقاد الشركة بأن مشاركة العميل ستؤدي إلى رضاه.
- ✓ **التأثير:** ويعكس روية الشركة باعتقاد العميل بمحاولته التأثير في المنتجين بهدف تلبية احتياجاتهم، والتحكم أكثر.

4 - إدارة معرفة العميل:

تشكل إدارة معرفة الزبون منطلقا أساسياً نحو ثقافة التوجه بالعميل؛ ففي الوقت الذي تبدأ فيه المنظمات بتطوير وابتكار منتجات جديدة اعتمادا على المعرفة الداخلية فإن بعض المنظمات المعاصرة تلجأ إلى مصادر جديدة للمعرفة ليست بالضرورة أن تكون موجودة داخل المنظمة، بل يمكن أن تكون تلك المعرفة خارجية وخاصة بالعملاء، وذلك من أجل إيجاد قيمة للمنظمة، ولهذا فإن التركيز المتزايد على إدارة معرفة الزبون

---

[1]- خيري علي اوسو، **اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن: دراسة استطلاعية في عدد عن المنظمات الفندقية في مدينة دهوك** ، مجلة تنمية الرافدين، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد ـ جامعة الموصل، المجلد (33)، العدد (102)، 2011، ص:153 - 154، بتصرف.

[2]- جيهان عبد المنعم رجب، **مرجع سبق ذكره**، ص: 206 - 212، بتصرف.

[3]- **نفس المرجع السابق**، ص:212، بتصرف.

أمرا لا بد منه. وينظر إلى إدارة معرفة الزبون بوصفها خياراً استراتيجياً لبناء وتحقيق التفوق والنجاح، ويعد هذا الاهتمام تحولا جذريا من المنظور الداخلي للتفوق على أساس العمليات إلى منظور التفوق على أساس الزبون، إذ تحتاج المنظمات التي عملت على جذب الزبون إلى تسخير وتجهيز قابلياتها لإدارة معرفة أولئك الذين يشترون سلعها وخدماتها.[1]

وبموجب ما سبق تشير إدارة معرفة الزبون إلى كونها العمليات التي تهتم بتشخيص واكتساب واستخدام الأفكار والمعلومات التي تحصل عليها المنظمة من الزبائن، إذ أن المعرفة الناتجة من تفاعل المنظمة مع الزبائن والأسواق والاحتكاك بالظروف والمتغيرات المختلفة، لا تهدر بل تجمع وتمتلك وتستخرج منها الدروس والدلائل والمؤشرات، ويتم توظيفها في تطوير الهياكل والأفكار والأساليب والأنشطة التي تتبلور في سلع وخدمات أفضل تحقق للزبائن مستويات من الإشباع والمنافع تزيد كثيرا عما يقدمه المنافسون.

كما ينبغي التنويه إلى أن بناء ثقافة التوجه بالعميل يمكن أن تخلق نوع من الاتجاهات والقيم التي توجه سلوك أعضاء التنظيم نحو تحقيق رضا العملاء، فقد وصف (Day)، الثقافة الموجهة بالعملاء بأنها عبارة عن : ذلك لانتماء والالتزام الشامل لمجموعة من العمليات والمعتقدات والقيم والسلوكيات التي تعكس فلسفة كل القرارات المتخذة والموجهة لمفهوم العملاء والمدارة من خلال مفاهيم مشتركة ومحورية لخدمة حاجات العميل وخلق قيمة له.[2]

وخلاصة لما تقدم فإن ثقافة التوجه بالعميل هي عبارة عن فلسفة أو أسلوب إداري متكامل يقوم أساساً على توجيه سلوك أعضاء التنظيم نحو إيجاد وحفظ وتطوير وإدامة وتعزيز علاقات المنظمة مع زبائنها ومع بقية الشركاء كالمجهزين والموزعين والمساهمين من خلال تقديم المنافع المتميزة والقيمة المضافة، وبما يضمن رضاهم ويمكنها من الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم ويحقق لها التميز والبقاء في السوق.

المبحث الثاني: تحليل محددات سلوك المواطنة التنظيمية

نظراً لأهمية المحددات السبعة لسلوك المواطنة التنظيمية (**العدالة التنظيمية . الرضا الوظيفي . القيادة الإدارية . الولاء التنظيمي . الدعم التنظيمي . مدة الخدمة . عمر الموظف**). التي تم التوصل إليها في الفصل الثالث، لذا سنقوم باعتمادها كمتغيرات لقياس محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول . العدالة التنظيمية:

يُعد موضوع العدالة التنظيمية (Organizational Justice)، من الموضوعات المهمة في الإدارة، بسبب تأثيره في كيفية تحقيق المنظمات لأهدافها وبرامجها بفاعلية وواقعيةٍ متميزةٍ، وتأثيره أيضاً على رضا الموظفين بشكل عام والمديرين بشكل خاص،[3] إذ أن تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة يعتبر أحد المتطلبات

[1]- خيري علي اوسو، **مرجع سبق ذكره**، ص: 151 - 152، بتصرف.
[2]- علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 97، بتصرف.
[3]- عبد الكريم السكر، **أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية**، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن: كلية إدارة الأعمال ـ الجامعة الأردنية، مجلد (40)، العدد (1)، 2013، ص: 35، بتصرف.

الأساسية لتشكيل سلوكيات واتجاهات إيجابية لدى الموظفين فيها وعلى قدرة تلك المنظمة على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بها.[1] كما أن الشعور بعدم العدالة يترتب عليه بعض السلوكيات غير المرغوبة من الأفراد العاملين في المنظمة مثل انخفاض مستوى الرضا الوظيفي ورغبة الأفراد في ترك العمل بالمنظمة، ونقص الولاء والانتماء، وانخفاض مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وزيادة معدل دوران العمل وزيادة الانحرافات السلوكية الشخصية والتنظيمية و كذلك أيضاَ زيادة المنازعات القضائية بين العاملين والمنظمة وانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي.[2] وفيما يلي سنتعرف على مفهوم الرضا الوظيفي، وأهميته وأبعاده وكذا علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية.

أولا . مفهوم العدالة التنظيمية:

قبل التطرق الى مفهوم العدالة التنظيمية لابد من القول أن العدالة التنظيمية تعد احدى محددات السلوك التنظيمي نظراً لعلاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وذلك كونها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على المستوى الوظيفي والانساني الذي يعامل به من قبل مديره المباشر ونظراً للأهمية المتزايدة لموضوع العدالة التنظيمية، تجري الكثير من المحاولات الجادة لدراسة مفهومها.[3]

وفيما يلي بعض تعريفات العدالة التنظيمية:

بداية تعد العدالة التنظيمية إحدى القيم الجوهرية في المنظمات الاجتماعية بصفة عامة، بل إن البعض قد اعتبرها الفضيلة الأولى للمنظمات الاجتماعية، وأنها الركيزة الأساسية للعمل التعاوني في المنظمة، وأنها أحد المحددات الرئيسية للقيادة الفعالة.[4] كما أنها تعد أهم المبادئ الأخلاقية التي تصون حقوق الآخرين.[5]

كما عرف (Adams , 1965)، العدالة التنظيمية بأنها المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذٍ بالظلم.[6]

بينما يعرفها (Greeberg , 1999)، بأنها: الطريقة التي يحكم الفرد من خلالها على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.[1]

---

[1]- بندر كريم أبو تايه، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد (20)، العدد (2)، 2012، ص: 146.

[2]- وجيه عبد الستار نافع، **مرجع سبق ذكره**، ص: 368.

[3]- نماء جواد العبيدي، **أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد ـ الجامعة المستنصرية، المجلد (7)، العدد (2)، 2012، ص: 79.

[4]- وجيه عبد الستار نافع، **مرجع سبق ذكره**، ص: 369.

[5]- حمزة معمري، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدي أساتذة التعليم الثانوي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2014، ص:61.

[6]- راتب السعود، سوزان سلطان، **درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، سوريا: جامعة دمشق، المجلد (25)، العدد (1 ـ 2)، 2009، ص: 201.

كما يرى (العطوي، 2007)، بأنها: «درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين ».[2]

ويضيف (Rick)، بأن العدالة التنظيمية هي مفهوم نسبي يندرج ضمن ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية العوائد والإجراءات داخل المنظمة.[3]

في حين يعرف (البشابشة، 2008)، العدالة التنظيمية بأنها: «قيمة مهمة واحساس وادراك انساني يشعر به أعضاء المنظمة في اطار التقييمات المتولدة نفسياً وادارياً من خلال اجراء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وادارة المنظمة».[4]

وعلى ضوء ما سبق يرى الطالب بأنه يمكن تعريف العدالة التنظيمية على أنها: قيمة جوهرية مهمة واحساس وادراك انساني يشعر به أعضاء المنظمة في اطار نسبية ما يدركونه من درجة تحقيق للمساواة في الحقوق والواجبات وكذا موضوعية العوائد والإجراءات والمعاملات داخل المنظمة.

ثانيا . أهمية العدالة التنظيمية:

يمكن النظر إلى العدالة التنظيمية كأحد المتغيرات التنظيمية ذات الأثر الكبير على كفاءة أداء العاملين داخل المنظمة، ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية:[5]

- ✓ **الالتزام التنظيمي**: تساعد العدالة التنظيمية في عملية الالتزام التنظيمي، المتمثل في رغبة الفرد في البقاء عضوا في تنظيم معين، واستعداده التام لبذل جهود قوية لصالح المنظمة، ويكون ذلك من خلال الإيمان الكامل بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبوله قبولاً تاما للأهداف التي يسعى لتحقيقها.
- ✓ **زيادة ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء والثقة في المشرف وفي التنظيم ككل**: إن ثقة الفرد العامل في عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كلما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية ويتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أنّ تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد والأداء، واستقرار معايير التقييم، وكذلك إتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم وبصوت مسموع لإبداء رأْيه في نتائج التقييم.

---

[1]- أميرة أحمد الزهيري، **أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر**، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، مصر، 2011، ص: 99.

[2]- عامر علي حسين العطوي، **أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة القادسية، المجلد (9)، العدد (3)، 2007، ص: 166.

[3]- حياة الدهبي، **مرجع سبق ذكره**، ص:49.

[4]- نشأت أحمد البشابشة، **أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن : كلية إدارة الأعمال، قسم الادارة العامة ـ جامعة مؤتة، المجلد (4)، العدد (4)، 2008، ص: 434.

[5]- **راجع في ذلك:**

ـ لينا محمد سالم البوق، **إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفات بجامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمان بمدينة الرياض** ، مذكرة ماجيستير غير منشورة في العلوم الإدارية، السعودية: كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014، ص: 16 - 18.

ـ قاسم نايف علوان، **تأثير العدالة التنظيمية صلى انتشار الفساد الإداري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ليبيا : كلية الاقتصاد، قسم ـ جامعة التحدي، العدد (7)، 2007، ص: 60 - 61.

ـ حمزة معمري، **مرجع سبق ذكره**، ص:78.

- ✓ **تحسين صورة المنظمة أمام الآخرين:** حيث تؤدي العدالة التنظيمية إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين، مما يدفعهم لاتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار.
- ✓ **زيادة دافعية الجماعة:** تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة وليس الفرد، إذ أن عدالة التعويضات والتعاملات تعتبر من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات العادلة والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها.
- ✓ **إبراز منظومة القيم:** إن العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد، وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة.

ثالثا . أبعاد العدالة التنظيمية:

تناولت العديد من الدراسات أبعاد العدالة التنظيمية واتفقت معظمها على أن أبعاد العدالة التنظيمية تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية هي؛ العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية.[1]

1 - العدالة التوزيعية (Distributive Justice):

تدل العدالة التوزيعية على إحساس العاملين بعدالة توزيع المخرجات التنظيمية للموظفين كالرواتب والمكافآت والحوافز وأعباء التعاون الاجتماعي،[2] ومن أهم ما يركز عليه الأفراد في مخرجاتهم الوظيفية هو مقارنة تلك المخرجات مع مخرجات أقرانهم في المنظمة نفسها أو خارجها في منظمات مشابهة لها. وعليه فإن العادلة التوزيعية تقوم على أساس مقارنة الفرد لمعدل مخرجاته المرتبطة بوظيفته (الرواتب، المكافآت، والحوافز.. الخ)، إلى مدخلاته فيها (عبء العمل، وساعات العمل، والجهد المبذول...الخ)، مع معدل مخرجات زملاءه في المنظمة إلى مدخلاتهم. ووفقا لتلك المقارنة ، يشعر الفرد بالرضا عندما يتساوى المعدلان، ولكن يسود الشعور بالظلم وعدم الرضا والتوتر عندما لا يتساوى المعدلان.[3]

2 -العدالة الإجرائية (Procedural Justice):

وتعرف بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية،[4] كما أنها تمثل تلك الطرق التي تم تصميمها لتعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات،[5] أو أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها، وكذلك قدرة

[1]- لينا محمد سالم البوق، **مرجع سبق ذكره،** ص:32.
[2]- أميرة أحمد الزهيري، **مرجع سبق ذكره،** ص:101، بتصرف.
[3]- بندر كريم أبو تايه، **مرجع سبق ذكره،** ص: 150 - 151، بتصرف.
[4]- فهمي صالح الفهداوي، نشأت أحمد القطاونة، **تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية،** المجلة العربية للإدارة، الأردن : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (24)، العدد (2)، 2004، ص: 10.
[5]- عبد الكريم السكر، **مرجع سبق ذكره،** ص: 39، بتصرف.

الموظف على تحدي الطعن في تقييمات الأداء، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة في تقييم أداء الموظفين.[1] وإذا كانت عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف، فإن العدالة الإجرائية تتعلق بعدالة السياسات والإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات؛[2] أو بمعنى آخر أن العدالة التوزيعية تتعلق بتحقيق الغايات، بينما العدالة الإجرائية تتعلق بالوسائل المستخدمة في تحقيق تلك الغايات.[3]

3 - العدالة التفاعلية (Interactional Justice):

تتمحور العدالة التفاعلية حول طبيعة المعاملة الشخصية التي يدركها العاملون عند تطبيق القرارات عليهم في المنظمة؛ إذ تعكس رأي العامل متلقي القرار عن المعاملة الشخصية التي يشعر بها عندما يقوم المدير أو متخذ القرار بتطبيق الإجراءات والقرارات عليه. فهي لا تعكس عدالة مخرجات القرار (العدالة التوزيعية)، ولا عدالة القرار نفسه (عدالة الإجراءات)، ولكن تعكس التفاعل بين متخذ ومتلقي القرار كون تطبيق القرارات الإدارية والإجراءات يتطلب نوعا من الاتصالات بين صانعي القرار ومتلقي القرارات.[4]

وتعني العدالة التفاعلية (العدالة التعاملية)، مدى احساس الموظفين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءاتّ الرسمية أو معرفة أسباب تلك الإجراءات، أو أثناء تعاملهم مع متخذي القرارات فيما إذا كانوا يتعاملون مع الأفراد باحترام وتقدير وكرامة أم لا، وتعتبر التفاعلات امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية، وتشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد التي ترتبط بشكل اساسي بطريقة تعامل المديرين مع المرؤوسين على درجة من المصداقية والاحترام والدبلوماسية.[5]

رابعا . تحليل طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

توصلت دراسة (Organ,1988)، إلى أن إدراك العاملين لمفهوم العدالة التنظيمية يُعد السبب الجوهري لوجود معاملات ارتباط قوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، باعتبار أن العلاقة بين العامل والمنظمة تعد أحد أشكال التبادل الاجتماعي.[6]

حيث أن العلاقة الحقيقية بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية تنبع من خلال التأثير المشترك لهما على نتائج تقييم أداء العاملين بالمنظمة. فعندما يقوم المدير بتقييم أداء مرؤوسيه فإنه غالبًا ما يعتمد على مجموعة معايير موضوعية مثل حجم الإنتاج وجودة الإنتاج وعدد ساعات العمل. وبرغم من أهمية هذه المعايير الموضوعية، إلا أن المدير لا يأخذ في الاعتبار فقط إنتاجية المرؤوس كأساس وحيد لتقييم الأداء. ففي كثير من الأحيان يتأثر تقييم المدير لأداء العاملين ببعض المعايير الأخرى التي تعكس سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين

[1]- حمزة معمري، **مرجع سبق ذكره**، ص:68.
[2]- راتب السعود، سوزان سلطان، **مرجع سبق ذكره**، ص:202.
[3]- وجيه عبد الستار نافع، **مرجع سبق ذكره**، ص: 370.
[4]- بندر كريم أبو تايه، **مرجع سبق ذكره**، ص: 152، بتصرف.
[5]- عبد الكريم السكر، **أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزاراتُ الأُردنية**، مجلة دراسات، العلوم العلوم الإدارية، الأردن: كلية إدارة الأعمال - الجامعة الأردنية، مجلد (40)، العدد (2)، 2013، ص: 413، بتصرف.
[6]- Organ, D. W., **Restatement of the satisfaction performance hypothesis**, Journal of Hospitality Management, Vol 14, 1988, pp: 547-557.

والتي تساهم بشكل مباشر في زيادة كفاءة العمل مثل الإيثار أو السلوك الحضاري. ولتحقيق عدالة الإجراءات يجب الاعتناء بالجوانب المختلفة لعملية تقييم الأداء الذي لا يتوقف فقط على الأدوار الخارجية للفرد، بل يمتد ليشمل الجوانب الأخرى التي تتعدى نطاق الدور.[1]

كما يبدو من الوهلة الأولى أن العلاقة الارتباطية بين عدالة التوزيع وسلوك المواطنة التنظيمية علاقة ضعيفة. فعلى سبيل المثال فقد وجد (Moorman, 1991)، أنه لدى قياس العدالة التوزيعية والإجرائية كل واحدة على حدة فإن العدالة الإجرائية هي التي استطاعت التنبؤ بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في حين لم تستطع ذلك عدالة التوزيع. ويرجع السبب في هذه الرؤية إلى حقيقة أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي بدون مقابل. غير أن الواقع العملي قد يظهر ميل الأفراد إلى تقليل الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية كرد فعل تجاه عدم عدالة الأجر المتحصل عليه. وعندما يشعر العامل بعدم عدالة التوزيع في المكافآت المتصلة بمدخلات العمل فإن ذلك يحدث توتراً عند العامل، يسعى للتخلص منه عن طريق تغيير سلوكه بخفض سلوك المواطنة التنظيمية.[2]

كذلك تظهر أهمية عدالة التعاملات في تأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها من قبل الرؤساء بما في ذلك الامانة والاحترام في المعاملة وحتى العدالة في الاتصالات الموجودة في الممارسات التنظيمية.[3] وكذاك من خلال أسلوب الرقابة على أداء العاملين أو ما يعرف بنمط الإشراف أو العلاقات الاجتماعية بين المدير والمرؤوس. وبصفة عامة فإن أسلوب الرقابة اللصيق قد يقلل من احتمالات تبني العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.[4]

وفي وضوء ما تقدم يمكن استنتاج أن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية علاقة طردية أي أنه كلما زاد مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية زاد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الثاني . الرضا الوظيفي:

لقد حظي مفهوم الرضا الوظيفي منذ أربعينيات القرن العشرين باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين والاختصاصيين في العديد من مجالات العرفة الإنسانية، وذلك لما يتسم به الرضا الوظيفي من أهمية أساسية في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.[5] لذلك تسعى المنظمات الحالية إلى بذل المزيد من الجهد والمال بهدف رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية العاملة فيها، والتي تعتبر محور العملية الإنتاجية أو الخدمية، وتتوقف عليها كفاءة أداء أية منظمة وفاعليتها، حيث أن عدم رضا المورد البشرية ذو آثار سلبية ليس على الفرد فقط، وإنما على المنظمة ككل، لأن نجاح أو فشل المنظمة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة أداء

---

[1]- عادل محمد زايد، **مرجع سابق**، ص: 221 – 223.

[2]- علي أحمد جبرائيل المعايطة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 47 - 48.

[3]- شوقي محمد الصباغ، **دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة**، مجلة آفاق جديدة ، العدد (2)، جامعة ديالي، العراق، 2006، ص: 230.

[4]- عادل محمد زايد، **مرجع سابق**، ص: 224.

[5]- نور الدين عسلي، **إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص: 27.

المورد البشري، الذي يتأثر بشدة برضا هذا المورد البشري من عدمه، وفيما يلي سنتعرف على مفهوم الرضا الوظيفي، وأهميته وعناصره وكذا علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية.

أولا . مفهوم الرضا الوظيفي:

جذب مفهوم الرضا الوظيفي اهتمام الكثير من الكتّاب والباحثين، نظراً لأهميته البالغة وتأثيره الكبير في سير العمل في المنظمة، وقد تعددت الآراء ووجهات النظر حول هذا المفهوم، فقد عرف (أحمد صقر عاشور، 1983)، الرضا الوظيفي بأنه: «سلوك الفرد المعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل ».[1]

ويرى (كامل مصطفى، 2001)، بأن الرضا الوظيفي هو: «الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته، وإشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها عن طريق الوظيفة التي يشغلها، وهو محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه، والعوامل الطبيعية الخاصة بالوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته».[2]

ويعرف (George and Al, 2005)، الرضا الوظيفي بأنه: «شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله، ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج».[3]

وقد نظر (Dick, 2008)، إلى الرضا الوظيفي على أنه: «حالة تكاملية بين الفرد وعمله، تجعل من الفرد إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها، رغبة منه في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلال هذه الوظيفة».[4]

ومن خلال استعراض الآراء السابقة حول مفهوم الرضا الوظيفي، يرى الطالب بأنه يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه شعور إنساني ذاتي إيجابي، ينتاب الفرد عندما يشعر بأن البيئة التي يعمل فيها توفر له متطلباته المادية والنفسية، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أداءه و على أداء المنظمة ككل، كما أنه محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه، والعوامل الطبيعية الخاصة بالوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته.

ثانيا . عناصر الرضا الوظيفي:

إن رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به، هو محصلة تفاعل مجموعة من العناصر، التي يتصور الفرد بأنه سيحصل عليها من عمله، بصورة محددة وواضحة، وإن الرضا الوظيفي يعبر عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد، عن مختلف الجوانب التي تتصف بها الوظيفة التي يشغلها، وسنتناول فيما سيأتي باختصار، العناصر المختلفة للرضا الوظيفي:

---

[1]- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان، 1983، ص: 52.
[2]- عبد القادر أحمد دواليبي، **مرجع سابق**، ص: 85.
[3]- موسى السعودي، **أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية**، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن: كلية إدارة الأعمال - الجامعة الأردنية، مجلد (40)، العدد (1)، 2013، ص: 21.
[4]- عبد القادر أحمد دواليبي، **مرجع سابق**، ص: 86.

1 - الرضا عن الأجر: إن دور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا للفرد فحسب، وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمان، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته، بل قد يكون الأجر في بعض الحالات وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية، من خلال ما يتيحه للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين، وفضلاً عن ذلك فإن بعض الأفراد، وخاصة ممن يشغلون الوظائف العليا، قد يعتبرون الأجر، رمزاً للنجاح والتميز والتفوق.[1]

2 - الرضا عن الوظيفة: يتضمن رضا الفرد عن الوظيفة؛ اتفاق الوظيفة مع مؤهلات الفرد وقدراته واستعداداته الشخصية و إتاحة الفرصة له لاستخدام مهاراته ومواهبه للمبادأة والابتكار، وكذا المكانة الاجتماعية التي تُتيحها الوظيفية للفرد داخل المنظمة وخارجها.[2]

3 - الرضا عن فرص الترقية: إن توافر فرص الترقية يسهم في زيادة الرضا عن العمل، ويتوقف أثر توافر فرص الترقية في الرضا عن العمل، على طموح الفرد أو توقعاته للترقية ، فإذا كانت أكبر مما هو متاح فعلاً في المنظمة، انخفض رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلاً، زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول كذلك بأن أثر الترقية الفعلية في رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له سعادة أكبر، عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، وبالعكس، فعدم حصول الفرد على الترقية التي كان يتوقعها، يحدث لديه استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.[3]

4 - الرضا عن نمط الإشراف: يلعب نمط الإشراف دوراً كبيراً في التأثير في رضا الأفراد عن العمل، فالمشرف الذي يجعل مرؤوسيه محوراً لاهتمامه، وذلك بتنمية علاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، ويبدي اهتماماً شخصياً بهم، وكذا تفهمه وسعة صدره لدى حدوث أخطاء من جانبهم، يساهم بشكل كبير في زيادة رضاهم الوظيفي، وأيضاً المشرف الذي يتيح سلطات وحريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل، ويتمتعون بقدرات عالية، لابد وأن يشبع حاجاتهم المعنوية ويحقق رضاهم عن العمل، أما المشرف الذي يفرض الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة، ويتمتعون بقدرات منخفضة، فإنه يخلق ارتباكاً وتوتراً لدى مرؤوسيه، ويثير بذلك استياءهم تجاه العمل، وبذلك يمكن القول بأنه على الرغم من أن هناك علاقة موجبة بين نمط الإشراف الذي يركز على الفرد والرضا الوظيفي، إلا أن هذه العلاقة ليست دائماً قوية ومتسقة.[4]

5 - الرضا عن جماعة العمل: إن العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة عمله، توفر له إشباعاً لحاجاته الاجتماعية، وتحقق تبادل المنافع بينهما، لذلك فإن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين، يكون مستوى الرضا الوظيفي لديهم في هذه المنظمة مرتفعاً، والعكس هو الصحيح، وإن قوة العلاقة

---

[1]- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2003، ص: 69 - 70، بتصرف.

[2]- زياد الدهش، **المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية هيرزبيرج : دراسة استطلاعية على العاملين الإداريين بالشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض**، مذكرة ماجيستير غير منشورة في العلوم الإدارية، السعودية: كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص: 29.

[3]- محمد الصيرفي، **مرجع سابق**، ص: 70 - 71، بتصرف.

[4]- عبد القادر أحمد دواليبي، **مرجع سابق**، ص: 88.

بين رضا الفرد عن عمله وعلاقته بالآخرين، تعتمد على درجة تفضيل هذا الفرد للانتماء، وقوة الحاجة الاجتماعية لديه.[1] ويتضمن الرضا عن جماعة العمل مجموعة من العوامل وهي: الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة، وتقارب درجات الثقافة والناحية العلمية والفكرية، ووجود انتماءات مهنية واحدة، وكذا تقارب القيم والمعتقدات التنظيمية والاتجاهات والأخلاقيات الخاصة بالمجموعة.[2]

6 - الرضا عن ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية في درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي على رضاه الوظيفي، وتمثل عناصر ظروف العمل مثل عدد ساعات العمل، والعوامل والتسهيلات المادية المتاحة مثل: الإضاءة، والحرارة، والتهوية، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة، وأمراض المهنة المتصلة بأداء العمل، كلها عوامل لها تأثير في الرضا الوظيفي للفرد، وإن كانت درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية، تؤثر كذلك في جاذبية مكان العمل، وفي درجة الرضا الوظيفي، حيث أن معدل دوران العمل، ومعدل الغياب، يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، وينخفضان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة.[3]

ويرى الطالب مما سبق، أن مجمل العناصر التي تم ذكرها، هي عبارة عن عوامل ومتغيرات تنظيمية، يمكن لإدارة أية منظمة ترغب في رفع مستوى الرضا لدى عامليها، أن تتعامل باهتمام مع هذه العناصر، وتعمل على خلق البيئة التنظيمية المناسبة لزيادة معدلات الرضا الوظيفي.

ثالثا . تحليل طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية:

يعد الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها الفرد داخل المنظمة، حيث أثبتت العديد من الدراسات التي تناولت علاقة الرضا الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وجود علاقة إيجابية ومباشرة بين هذين المتغيرين.[4]

فالرضا الوظيفي هو عبارة عن تلك الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي والرغبة في النمو والتقدم، وتحقيق الأهداف المادية والاجتماعية، وهذا التفاعل قد يكون إيجابيا بين الفرد وعمله وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبيا وحينها يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل الذي يقوم به نتيجة لعوامل مادية ومعنوية.[5]

وفي ضوء هذا المفهوم للرضا الوظيفي أجريت العديد من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وخلصت معظم هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين هذين المتغيرين مثل **دراسة** (خليفة، 1997؛ زايد، 2000)، وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية. إذ أن تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة

---

[1]- عباس سهيلة، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص : 179.

[2]- حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي، **الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك**، مذكرة ماجيستير غير منشورة في العلوم الاجتماعية، السعودية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص: 29.

[3]- عبد القادر أحمد دواليبي، **مرجع سابق**، ص: 89، بتصرف.

[4]- **نفس المرجع السابق**، ص: 97.

[5]- سعاد أحمد محمد حسين، **سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات اتجاهات العاملين وبيئة العمل**، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مصر، عدد (1)، 2010، ص: 240.

التنظيمية يعود إلى أن الموظف الراضي عن عمله أو عن ما يحصل عليه من مردود سواء ماديا أو معنويا ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية كمساعدة الزملاء أو المحافظة على ممتلكات المنظمة التي يعمل بها دون أن يتوقع الحصول على أية حوافز إضافية بسبب هذه الممارسات.[1] كما أن العمال الذين يشعرون بالرضا يميلون لاتخاذ سلوكيات إيجابية تجاه المنظمة التي يعملون بها، وذلك رداً للجميل لقاء ما تقوم به هذه المنظمة من ممارسات إدارية إيجابية تجاههم.

ويمكن النظر كذلك إلى الرضا الوظيفي من منظورين مختلفين هما:[2]

أ ـ المنظور العاطفي: وهو أن الرضا يستند إلى العاطفة الإيجابية الكلية أو الحالة المزاجية أو المشاعر الإيجابية التي تكونها الوظيفة لدى الفرد، وبذلك فإن الدرجات المسجلة على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساساً الحالة العاطفية للفرد.

ب ـ المنظور الإدراكي: ويُقر بأن الرضا الوظيفي يستند إلى التقييم المنطقي والعقلاني لسمات الوظيفة، وبذلك فإن الدرجات المسجلة على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساساً إدراك وتقييم الفرد لوظيفته.

ويعتقد أنصار المنظور العاطفي للرضا الوظيفي أن هناك تطابقاً أو انسجاما بين تقييم الفرد لسمات وظيفته وبين خصائص الحالة العاطفية أو مشاعر الفرد عند ممارسته لسلوكيات الوظيفية، حيث أنه لا يوجد دائماً تطابق أو انسجام بين الإدراك والعاطفة. وتماشياً مع المنظور العاطفي للرضا الوظيفي جاءت دراسة (Bateman and Organ,1983)، للبحث عن العلاقة بين الرضا الوظيفي العاطفي و سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث قسمت الرضا الوظيفي إلى ستة مكونات هي: الرضا عن العمل، والرضا عن الأجور، والرضا عن الترقية، والرضا عن الإشراف، والرضا عن زملاء العمل، والرضا الوظيفي الكلي. وقد تم إجراء هذه الدراسة على 82 فرداً يعملون في وظائف مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية بين كل من مكون من مكونات الرضا الوظيفي العاطفي على حدى وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.[3]

بينما يعتقد أنصار المنظور الإدراكي للرضا الوظيفي أن الرضا ينتج عن التوقعات، فالشخص يكون راضياً عندما تكون النتائج أو الظروف الوظيفية قريبة من توقعاته. وقد دعمت **دراسة** (Watson And Clark,1984)، الافتراض السابق حيث توصلت إلى أن الإدراك يعتمد على التقييم، لذا فهو سريع التغيير، وذلك بعكس العاطفة والتي تتسم بالاستقرار النسبي وبخاصة العاطفة السلبية. وتشير نتائج **دراسة** (Kemery and Al, 1997)، إلى أن كلاً من الرضا الوظيفي العاطفي والرضا الإدراكي يؤثران بصورة مستقلة تأثيراً طردياً مباشراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن الرضا الإدراكي يؤثر تأثيراً طردياً غير مباشر في سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من خلال تأثيره في الرضا العاطفي.[4]

---

[1]ـ أحمد بن سالم العامري، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 73 - 74، بتصرف.
[2]ـ عادل عبد المنعم المسدي ، **مرجع سابق**، ص: 12 - 13، بتصرف.
[3]ـ عادل عبد المنعم المسدي ، **مرجع سابق**، ص: 12 - 13، بتصرف.
[4]ـ **نفس المرجع السابق**، ص: 13 - 14، بتصرف.

المطلب الثالث . القيادة الإدارية:

تلعب القيادة الإدارية دورا هاما وبارزا في حياة الجماعة والمجتمع على حد سواء، ولذا فقد كرست جهود علمية كثيرة ومتنوعة للبحث و التقصي في الأبعاد التي تنطوي عليها ظاهرة القيادة مما دفع بالعديد من المتخصصين إلى الخوض في تحليل ظاهرة القيادة وعوامل نجاحها أو فشلها في إدارة المنظمة، كما أنه ليس هناك من اتفاق عام بين الباحثين على تحديد مفهوم موحد للقيادة الإدارية، بل أن هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بها، لذا سنتناول في هذا المطلب مفهوم القيادة الإدارية، وعناصرها وأهميتها وكذا علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية.

أولا . مفهوم القيادة الإدارية:

أولا ينبغي التنويه إلى أن مفهوم القيادة (Leadership)، يختلف عن مفهوم القيادة الإدارية **(**Management Leadership)، حيث أن القيادة تستمد قوتها من السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد ومدى ما يستطيع أن يكتسب من المهارات والقدرات المختلفة، بينما القيادة الإدارية تعتمد أساساً على السلطة الرسمية في ممارسة نشاطاتها ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية... وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات وأنها تتطلب إلماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه.[1]

كما تعددت تعريفات القيادة الإدارية بتعدد رؤية الباحثين في تحديد تعريف دقيق للظاهرة و سنتطرق إلى أهم التعاريف الواردة في ذلك:

عرفها (Koontz and Odonnell)، على أنها : «عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني».[2]

ويعرفها (درويش عبد الكريم وليلى تكلا ، 1995)، بأنها: «القدرة التي يستأثر بها القائد على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته».[3]

في حين أشار (خليفة، 2007)، إلى القيادة الإدارية بأنها:«الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها القائد للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين» .[4]

---

[1]- سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، **أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب: دراسة تطبيقية على كلية الملك عبدالعزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية**، مذكرة ماجيستير غير منشورة في العلوم الإدارية، السعودية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص:44، بتصرف.

[2]- سميرة صالحي، **أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين: دراسة حالة سوناطراك (المديرية الجهوية ببجاية)**، مذكرة ماجيستير غير منشورة في تنظيم الموار البشرية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ،جامعة الحاج لخضر بباتنة، 2008، ص: 20.

[3]- درويش عبد الكريم، ليلى تكلا، **أصول الإدارة العامة**، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة ـ مصر، 1995، ص: 386.

[4]- خليل محمد الشماع، **مبادئ الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، عمان ـ الأردن، 2007، ص: 253.

كما عرفها (Hemphill and Cater)، بأنها: «القيام بأي فعل من شأنه أن يستحدث نظاما، من التفاعل بين أفراد المجموعة، في الوصول إلى حل المشكلات العامة، أي أنها قدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص، نحو القيام بعمل مشترك في تناسق وجماعية، بغرض تحقيق هدف معين، أو مجموعة من الأهداف »[1].

ويتبين من التعاريف السابقة أن هناك ثلاثة عناصر جوهرية لوجود القيادة الإدارية وهي: عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه، توجيه المرؤوسين و تحفيزهم و توحيد جهودهم، وكذا الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.[2]

1- عملية التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه: تعتبر مهارة التأثير في الآخرين من صفات المدير الناجح،[3] فالتأثير (Influence)، هو محاولة تغير سلوك الآخرين، ولا يشمل العاملين في المستوى الأدنى فقط، بل يمكن أن يكون على مستوى الزملاء المناظرين أو الرؤساء في المستويات الأعلى، ويمكن أن يحدث التأثير باعتماد واحد أو أكثر من الأساليب التالية:[4]

- ✓ الاستشارة (Consultation): وهي دعوة الآخرين للمشاركة في اتخاذ القرارات أو إجراء التغييرات.
- ✓ الإقناع العقلاني (Rational Persuasion): محاولة إقناع الآخرين من خلال خطة تفصيلية ومعلومات داعمة للرأي وأسباب موضوعية مقنعة.
- ✓ المناشدة الإيحائية (Inspirational Appeals): وهي مخاطبة عواطف الآخرين وقيمهم أو إلهام حماسهم وكسب ثقتهم.
- ✓ تكتيكات كسب الرضا والمداهنة (Ingratiating): وذلك من خلال إشعار الآخرين بأهميتهم وكسب ودهم وصداقتهم وبالتالي إحداث التغيير المطلوب.
- ✓ التحالف (Coalition): وذلك من خلال البحث عن مساعدة وعون الآخرين من خلال التحالف معهم.
- ✓ الضغط (Pressure): وذلك بغية الحصول على الطاعة عن طريق التهديد أو الإكراه.
- ✓ دعم المستويات العليا (Upward Appeals): حيث يتم اللجوء إلى المستويات العليا في المنظمة وطلب مساعدتهم في إحداث التأثير.
- ✓ تبادل المنافع (Exchange): من خلال تبادل المصلحة بمعنى وعد الغير بمكافأة في مقابل تنفيذ ما هو مطلوب منه.

---

[1]- يوسف جغلولي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 73.

[2]- أحمد دروم، **دور القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد بالمؤسسة : دراسة حالة سونلغاز (المديرية الجهوية بالجلفة)**، مذكرة ماجيستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2009، ص: 17.

[3]- محمد سعيد سلطان، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2002، ص: 377.

[4]- صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص : 428 - 429، بتصرف.

هذا فيما يتعلق بالتأثير (Influence)، أما القوة (Power)، فهي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من خلال ترتيب الموارد المختلفة وتوجيهها نحو جعل الآخرين ينفون ما هو مطلوب منهم، كما أن هناك خمسة مصادر للقوة يستعين بها القائد الإداري للتأثير في مرؤوسيه:[1]

- قوة التأثير القائمة على المكافأة (Reward Power): وهي القدرة على تقديم شيء ذي قيمة كوسيلة للتأثير في الآخرين ودفعهم للإنجاز بشكل جيد، بمعنى أن هذه القوة تركز على مخرجات إيجابية كوسائل للتأثير في سلوك الآخرين ومن أمثلة هذه القوة الحوافز الإضافية والترقيات وغيرها.
- قوة التأثير القائمة على القسر والإكراه (Coercive Power): وهي قوة تأثير من خلال القدرة على استثارة الخوف والتهديد وإيقاع العقوبات على بعض الافراد نتيجة بعض السلوكيات أو التصرفات الصادرة منهم، أو قد تكون من خلال التلويح بالعقوبة فقط بغية التهديد والوعيد، ويجب أن لا نغفل عن أن هذا النوع من التأثير قد يؤدي إلى الإحباط وبروز الروح العدوانية تجاه القائد، في حالة تجاوزه في إستعمال هذه القوة إلى حد إذلال وإهانة المرؤوسين.
- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية (Reference Power): وهي القوة الناتجة عن وجو جاذبية شخصية أو (كاريزما)، فيصبح مرجعاً للمرؤوسين في كثير من أمورهم وقراراتهم المتعلقة بحياتهم بشكل عام، بحيث يُدين المرؤوسين له بالولاء ويشعرون بالانتماء إلى إدارته ونطاق عمله.
- قوة التأثير القائمة على خبرة القائد (Expert Power): وتزداد هذه القوة كلما كانت شخصية القائد تتسم بالمعرفة الشخصية المستندة على معلومات ومعارف قيمة وخبرات متخصصة ودراية تامة بنواحي نشاط عمل المنظمة.
- قوة التأثير القائمة على الشرعية (Legitimate Power): وذلك بمحاولة القائد تغيير اتجاهات وميول مرؤوسيه من خلال السلطة أو القوة التي يستمدها من شرعية المنصب المعين عليه.

2- توجيه المرؤوسين و تحفيزهم و توحيد جهودهم: تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه، تنظيم جميع القوى البشرية في التنظيم و توجيهها و ضبط سلوكها في جميع المواقف، إذ أن القائد يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقا متعاونا من مرؤوسيه رغم أوجه الاختلاف بينهم، كما أن القائد في إطار توحيد الجهود يعمل على توفير مناخ ملائم للعمل الذي يحقق الانسجام و التجارب بين الأفراد في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، لأن التعاون هو الذي يؤدي إلى عملية الخلق و الإبداع.[2]

---

[1] **ـ راجع في ذلك:**
ـ سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 47 - 48.
ـ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 429 - 430.

[2] ـ نبيل بوركاب، **دور القيادة في تطوير الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة سونلغاز بالبليدة**، مذكرة ماجيستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2009، ص:19، بتصرف.

3- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها: إن المهمة الأساسية لأي منظمة هي انجاز الواجبات و المسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا، فهناك أهداف خاصة بالأفراد و الجماعات و أخرى خاصة بالمنظمة، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينهما ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل، لذا ترى (Mary Follet)، أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية و الجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات و مظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وهذا يعتمد على مهارات القائد و خصائص جماعة المرؤوسين و المنظمة.[1]

ثانيا . أهمية القيادة الإدارية:

لابد لأي منظمة من قيادة إدارية تنظم شؤونها، وتنظم العلاقات والتفاعلات بين أعضائها، فالقيادة الإدارية معنية بالتنسيق، وتقييم الجهود البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تأخذ بهذا المنحى أبعادا تنظيمية وإنسانية واجتماعية، وكذا أهدافاً مشتركة تشكل في مجملها مردودًا كلياً للمنظمة، إذ لا يمكن توقع نجاح المنظمة بدونها،[2] ومن بين هذه الأبعاد:

1 - أهمية القيادة الإدارية في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه؛ فقيادة جميع جوانب التنظيم تتأتى من خلال عملية التنسيق.[3]

2 - أهمية القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة، إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل؛ مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم، تخيلهم وتفكيرهم.[4]

---

[1]- نواف كنعان، **القيادة الادارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت - لبنان، 2007، ص: 94، بتصرف.

[2]- سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 51، بتصرف.

[3]- جاك دنكان، **أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري**، ترجمة: محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر، القاهرة - مصر، 1991، ص:127، بتصرف.

[4]- زكي محمود هاشم، **أساسيات الإدارة**، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001، ص: 54، بتصرف.

كما تتضح أهمية القيادة الإدارية كذلك في تلك الأدوار التي يلعبها القائد مع عدة أطراف من داخل وخارج المنظمة، والتي تشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، ودوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة معهم؛ وكذا دوره كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات أو ممثلين حكوميين، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم.[1]

3 - أهمية القيادة الإدارية في الجانب الاجتماعي للإدارة:

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم، امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه - قادة ومرؤوسون - خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، الثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون التماسك بين العاملين داخل المنظمة الواحدة.[2]

4 - أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها لمرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى، وذلك من خلال التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمية.[3]

كما تكمن أهمية القيادة في أنها تمثل: حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة، وتصوراتها المستقبلية، وأنها بمثابة البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم، والاستراتيجيات الفردية، وتدعيم القوى الايجابية في المنظمة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان، والسيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء، وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد، ومواكبة التغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المنظمة.[4]

ومما سبق يمكن تلخيص أهمية القيادة الإدارية فيما يقوم به القائد من جمع شتات المسؤوليات في تناسق وموائمة وتوجيه للجهود و شحذ الهمم لتحقيق الأهداف المرسومة وتحمل كافة التبعات مما يجعل من القيادة الإدارية عصب الحس في أي المنظمة.

---

[1]- نواف كنعان ، **مرجع سبق ذكره**، ص: 116 - 117، بتصرف.
[2]- نواف كنعان ، **مرجع سبق ذكره**، ص: 118 - 119، بتصرف.
[3]- **نفس المرجع السابق**، ص: 119 - 120، بتصرف.
[4]- ابتسام علي سلامة الضمور، **أثر نمطي القيادة التبادلية والتحولية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2009، ص: 19.

ثالثا . تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية:

هناك عدد من البحوث التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية و سلوكيات المواطنة التنظيمية، ففي **دراسة** (Podsakoff and Al, 1993)، حول العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وتقيم أداء العاملين تبين منها أن سلوكيات المواطنة التنظيمية للتابعين تؤثر على وجدان المديرين عند تقيمهم للعاملين أكثر من اعتمادهم على الإنتاجية الفعلية للعاملين. وفي نفس الاتجاه جاءت **دراسة** (Ferris and Al, 1994)، حيث تبين منها أن العاملين الذين يتمسكون بسلوكيات المواطنة التنظيمية تم تقيمهم من جانب المدراء على أنهم الأفضل في الأداء وفي الالتزام التنظيمي. وقد وجد **دراسة** (Eastman, 1994)، أن الأفراد الأفضل في سلوكيات المواطنة التنظيمية حصلوا على مكافآت كبيرة من قبل رؤسائهم بالمقارنة بالعاملين الذين يتصفون بالبلادة والخمول.[1]

ويرى (Hater and Bass, 1998)، بأن القادة عادة ما يحفزون تابعيهم للقيام بأداء يفوق التوقعات من خلال استثارت حاجاتهم الأساسية، وتعزيز مناخ الثقة لديهم، وإقناعهم بتجاوز مصالحهم الشخصية في سبيل تحقيق مصلحة المنظمة.[2] فالمدير عادة ما ينتهج سلوكيات متنوعة لإشباع حاجات العاملين ويحفزهم ويدفعهم إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق ما هو متوقع منهم، وكذا إيجاد إحساس بالأهداف المشتركة التي تستحق دعم العاملين وتكريس أنفسهم لتحقيقها، وتقديم الدعم الفردي، والاستثارة الفكرية، وتكوين بيئة إثرائية ونشر التعاون بين العاملين وتعميق مستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية مما يكون له الأثر الإيجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين. فالقيادة تعمل على توسيع اهتمامات العاملين وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية المنظمة، فتنمي قدراتهم وتغرس في نفوسهم الثقة والقيم الأخلاقية العالية وتشركهم في القيادة فتخلق بذلك الانسجام بين أهدافهم وأهداف المنظمة مما يكون له أثر إيجابي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.[3] وبذلك تعد القيادة الإدارية من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

المطلب الرابع . الولاء التنظيمي:

يُعد الولاء التنظيمي من الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين نظراً لما يمثله من أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات لأن هذا الشعور عندما يمتلكه العاملون بالمنظمة يدفعهم للتصرف بمسؤولية، ويُعينهم

---

[1]- شاهين محمد عبد التواب البكري، **أنماط القيادة الادارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية**، المجلة العلمية لاقتصاد والتجارة، مصر، عدد (1)، 2001، ص: 341 - 342، بتصرف.

[2]- عبد المحسن عبد السلام نعساني، **نموذج مقترح للعوامل المؤثرة في ممارسة الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية: التأثيرات المباشرة والاعتراضية والوسيطة بالتطبيق على القطاع المصرفي في مدينة الرياض**، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض، المجلد (24)، العدد (1)، 2012، ص: 06.

[3]- أيمن عوده المعاني، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، **مرجع سبق ذكره**، ص: 233 - 234، بتصرف.

ذلك على الاندماج والارتباط بالمنظمة أكثر وبذل المزيد من الجهد والأداء من أجل تحقيق أهدافها، وهو ما يساهم في التغلب على العديد من المشاكل التي قد تتعرض لها منظماتهم.[1]

ويمكن عزو الاهتمام بالولاء التنظيمي كذلك إلى وثاقة ارتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة باتجاه الموظف وسلوكياته سواء منها ما كان يخص الفرد أو المنظمة أو المجتمع ككل، فالولاء التنظيمي كأي متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعا ملموسا فحسب، بل يمثل اصطلاحا مطلقا غير محسوس في ذاته، ويُستدل عليه من خلال الظواهر أو الآثار الناتجة عن توفره لدى الفرد من عدمها، ثم أنه لا يمكن الحصول على الولاء التنظيمي جاهزا أو أنه يُفرض فرضًا بوسائل الإكراه المختلفة، بل إنه حصيلة لتفاعلات الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات السلوكية.[2] لذلك فهو حصيلة إتباع النهج الإداري السلوكي الجيد الذي يعمل في بيئة اجتماعية ومادية سليمة.[3]

أولا . مفهوم الولاء التنظيمي:

من المعلوم أن مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم الاجتماعية بشكل عام، وفي العلوم السلوكية بشكل خاص، يكتنفها نوع من الصعوبة خاصة عند بحث بعض المواضيع السلوكية مثل موضوع الولاء التنظيمي للعاملين، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والناتجة عنه، واختلاف وتنوع مداخل دراسته ولكونه ظاهرة سيكولوجية لا يستطيع الفرد أو الباحث التحكم فيها أو حتى السيطرة عليها.[4]

كما أن هناك إجماع كبير بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الموظف ومنظمته، ولكن لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد للولاء التنظيمي، رغم الاتفاق بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي بغض النظر عن أبعاده وتقسيماته يؤثر على المنظمة،[5] كما تعددت التعاريف لمفهوم الولاء التنظيمي تبعاً لتعد الباحثين؛ ومن أهم التعارف التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي ما يلي:

يعرف (Buchanan, 1974)، الولاء التنظيمي بأنه: «اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يُبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها».[6]

---

[1]- مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، **دور البرامج التدريبية في رفع المستوى التدريبي: دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى**، مذكرة ماجيستير غير منشورة في العلوم الإدارية، السعودية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص: 50، بتصرف.

[2]- **راجع في ذلك:**

- خديجة عبادو، **القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدي أساتذة التعليم الجامعات: دراسة ميدانية بولايات (ورقلة، وغرداية، والوادي، وبسكرة)**، مذكرة ماجيستير غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2013، ص:52.

- بدر محمد الجريسي، **الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم: دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى**، مذكرة ماجيستير غير منشورة في العلوم الإدارية، السعودية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص: 42.

[3]- جعفر أحمد محمد الكايد، **الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، مذكرة ماجيستير غير منشورة في العلوم الإدارية، الأردن: كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، 1999، ص: 20.

[4]- بدر محمد الجريسي ، **مرجع سبق ذكره**، ص: 42، بتصرف.

[5]- إيهاب أحمد عويضة، **أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص: 30، بتصرف.

[6]- عبد الكريم السكر، **أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية : دراسة ميدانية** ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: كلية إدارة الأعمال، قسم الادارة العامة - جامعة مؤتة، المجلد (8)، العدد (3)، 2012، ص: 528.

كما يعرف (Morrow, 1983)، الولاء التنظيمي بأنه:« مفهوم يتشكل من مكونات عديدة تتضمن القناعة بأهداف المنظمة وقيمها والسعي الجاد في بذل الجهود من أجلها، والرغبة الدائمة على مواصلة البقاء فيها».[1]

في حين يعرف (الفهداوي والحوامدة، 2003)، الولاء التنظيمي بأنه: «درجة الشعور والإحساس الإيجابي المتولّد عند الموظف تجاه منظمته والتزامه بقيمها والإخلاص لأهدافها والارتباط بها، والحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد لها والافتخار بمآثرها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمه وقيمها».[2] أما (عطاري وآخرون، 2004)، فقد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه: «حالة من الارتباط بين الفرد ومنظمته، يقبل الفرد وفقاً لها قيم وأهداف المنظمة ويتبناها ويفتخر بها ويعمل بهمة عالية من أجل تحقيقها، كما يفضل البقاء والاستمرار بالعمل في المنظمة على الانتقال إلى غيرها».[3]

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج أهم عناصر الولاء التنظيمي:

- ✓ قبول أهداف التنظيم وقيمه الأساسية.
- ✓ بذل مستوى عالٍ من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.
- ✓ درجة عالية من الانغماس في التنظيم والولاء له.
- ✓ الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة.
- ✓ الميل لتقييم التنظيم تقييماً ايجابياً.
- ✓ الإخلاص للتنظيم والافتخار بالانتماء إليه.

كما أن الولاء التنظيمي يمكن أن يأخذ اتجاهين هما: **الاتجاه التبادلي**؛ كدلالة على العلاقات المتبادلة والإيجابية بين الأعضاء والمنظمة، في إطار القيم والأهداف والأداء الفاعل، وبالتالي يتحقق التوازن التنظيمي الحافظ لهذا الاتجاه، **والاتجاه النفسي**؛ كدلالة على ارتباط أعضاء المنظمة بمنظمتهم في إطار من الاتجاهات والميل والانتماء، الذي يتعدى اعتبارات العوامل المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحققها الأفراد لقاء عملهم داخل المنظمة.[4]

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن الولاء التنظيمي، له خصائص مترابطة، بوصفه حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة، وأنه يمتلك خاصية التأثير في إرادة الموظف إزاء بقائه أو تركه للمنظمة، كما يرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته، ويعكس مدى ارتباطه بها، ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها.

ثانيا . أهمية الولاء التنظيمي:

---

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص: 528.

[2]- فهمي الفهداوي، نضال الحوامدة، **التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق**، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن: كلية إدارة الأعمال ـ الجامعة الأردنية، مجلد (30)، العدد (1)، 2003، ص: 53 ـ 75، بتصرف.

[3]- بدر محمد الجريسي ، **مرجع سبق ذكره**، ص: 45، بتصرف.

[4]- عبد الكريم السكر، **مرجع سبق ذكره**، ص: 529، بتصرف.

لا بد من الإشارة إلى أن أهمية الولاء التنظيمي تكمن في ارتباطه بعدة عوامل ذات أثر كبير على الأفراد والمنظمة على حد سواء؛ فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته، كالتحول الوظيفي، والغياب، والفاعلية في العمل، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد، والتوتر الوظيفي، والاستقلالية، وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار، ويمكن أن تندرج أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:[1]

- ارتفاع نسبة الإنتاجية والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب انخفاض نسبة معدل دوران العمل: بحيث أن الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم.
- يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة، بحيث يجعلهم يحبون أعمالهم والمنظمة التي يعملون فيها ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة في حين أن انخفاض الولاء التنظيمي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية.
- يساهم في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.
- تدني نسبة الغياب وارتفاع نسبة الحضور بين العاملين: إذ أن شعور العاملين بالولاء التنظيمي يجعلهم مُحبين لأعمالهم كنتيجة طبيعية لارتباطهم بالمنظمة، ورغبتهم في البقاء فيها وبالتالي يحرصون على التواجد المستمر لمنع تعطل الأعمال.
- الحد من تسرب العاملين: وهو ظاهرة تنظيمية خطيرة وتعني توقف الفرد عن العضوية في المنظمة، ولهذا التسرب آثار خطيرة تتمثل في التعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة، وكذا التعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، مما يترتب عليه تكاليف عالية مثل الإعلان عن وظائف جديدة، ضف إلى ذلك تكاليف تدريب العاملين الجدد، وتكاليف التكيف مع البيئة الجديدة.
- يصنع الولاء التنظيمي القيمة المتفوقة للمنظمة من خلال جذب أفضل الزبائن، حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة عن منتجات المنظمة وخدماتها.
- يعمل الولاء التنظيمي على التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل و منظمته من خلال خلق جو من التعاون والألفة و التكامل بدلا من التنافر.

---

[1] **ـ راجع في ذلك:**
ـ محمد حسن رسمي، **السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية**، الإسكندرية ـ مصر: دار الوفاء للنشر، 2004، ص : 20.
ـ شريبط الشريف محمد، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز بعنابة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009، ص: 76 ـ 77.
ـ سليمان الرواشدة، **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ـ الأردن، 2007، ص: 32 ـ 33.
ـ مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 55 ـ 56.
ـ موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي: أساسياته ومفاهيم حديثة**، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص : 134 ـ 135.
ـ راشد شبيب العجمي، **الولاء التنظيمي والرضا عن العمل بين القاع العام والقاع الخاص في دولة الكويت**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية: كلية الاقتصاد والإدارة ـ جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (13)، العدد (1)، 1999، ص: 52.

▪ احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة، والأخلاقيات المهنية والالتزام بها: بحيث تحرص المنظمات الناجحة على وجود أخلاقيات إيجابية تحكم مختلف التعاملات داخل المنظمة، سواء بين العامل والمنظمة أو بين العاملين أنفسهم ، فكلما شعر العامل بولاء تنظيمي مرتفع تجاه منظمته كلما كان أقرب للالتزام بهذه الأخلاقيات.

▪ سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة: بحيث كلما زاد شعور العاملين بالولاء التنظيمي للمنظمة كلما ساعد ذلك على تقبل هؤلاء العاملين لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة، ومن أجل تقدمها وازدهارها، وذلك لإيمانهم بأن ازدهار المنظمة يعود عليهم بالخير والازدهار أيضاً.

▪ كلما زادت درجة ولاء العاملين بالمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.

▪ يعمل الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وهو ما يسهم بدوره في إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء.

مما سبق يمكن القول بأن الولاء التنظيمي يمثل عنصراً هاماً في نجاح المنظمات على اختلافها، فمتى استطاعت المنظمة أن تغرسه لدى العاملين فيها مكنها ذلك من التقدم، والتغلب على كثير من مشكلاتها، لأن الولاء التنظيمي يعتبر ضماناً لكفاءة وفعالية العنصر البشري، والذي بدوره يحقق أهداف التنظيم.

ثالثا . أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.[1]

ولكن رغم هذا الاختلاف فإن محتوى هذه الأبعاد والتي ذكرت من قبل العديد من الباحثين لا تختلف في محتواها، أما أكثر التصنيفات قبولاً لأبعاد الولاء التنظيمي فهو ما يراه (Morrow and Al, 1993)، حيث حددوا ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي وهي:[2]

1 - **الولاء التنظيمي العاطفي (المؤثر):** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد لأهمية الخصائص المميزة لعمله؛ من درجة استقلالية وأهمية العمل، وهوية العمل وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في

---

[1]- طلال بن عايد الاحمدي، **الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة**، المجلة العربية للإدارة، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (24)، العدد (1)، 2004، ص: 13.

[2]- **راجع في ذلك:**

- سليمان فارس، **أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا: جامعة دمشق، المجلد (27)، العدد (1)، 2011، ص: 78.
- خديجة عبادو، **مرجع سبق ذكره**، ص:73 .
- وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية، **مرجع سبق ذكره**، ص: 157 - 158.
- إيهاب أحمد عويضة ، **مرجع سبق ذكره**، ص: 35 - 36.
- جعفر أحمد محمد الكايد، **مرجع سبق ذكره**، ص: 25.

مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه بصورة شخصية، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمته وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه عنها لآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة.

2 - **الولاء التنظيمي الأخلاقي (المعياري):** ويعني إحساس الموظف بالتزام نحو البقاء في المنظمة، وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة للمنتسبين إليها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة، لكونه ملتزم أخلاقياً في تمكين المنظمة من تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج التي شارك في وضعها، وكذلك التزامه بأخلاق المهنة التي تفرض عليه البقاء في المنظمة.

3 - **الولاء التنظيمي المستمر**: ويعني أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع المنظمة بمجموعة من العوامل من أهمها: تقدم السن، وطول مدة الخدمة والتي تعد من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة وأن أي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له، خاصة إذا كان سيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المنظمة.

ومما سبق يتضح أنه يمكن تعريف الولاء التنظيمي على أنه الالتزام بالمشاركة في العمل، أي هو التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت، وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف، فمثلاً قد يزداد ولاء الفرد عندما يتوقع مكافأة من العمل (الولاء الاستمراري)، ولكن يفترض أن يكون لدى هذا الفرد ولاء حتى لو لم تتم مكافأته من قبل المنظمة، كما أن الولاء التنظيمي حالة شعورية تفرض طوعياً – لا قسراً – من خلال التزام الفرد في العمل في المنظمة وفقاً لأهدافها وقيمها حتى لو كان جزءاً من هذه الأهداف والقيم لا يتوافق مع أهدافه وقيمه الخاصة.

رابعا . تحليل طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات السلوك التنظيمي مؤخراً وأفضت إلى الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما، فعن فلسفة العلاقة بين هذين المتغيرين وكيف أن الولاء التنظيمي يشكل محددا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية،[1] حيث يرى (Bolon, 1997)، أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما إنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب؛ وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها[2]. وتوصلت دراسة (Organ and Rayan, 1995)، إلى

[1]- ختام عبد الرحيم السحيمات، سلوك المواطنة التنظيمية لدي معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 28.

[2]- حمزة معمري و بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 48.

وجود علاقة قوية إيجابية بين الاثنين، كما توصلت دراسات أخرى مثل دراسة (Tansky, 1993)، إلى أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. ولكن يرجع البعض سبب هذا التناقض إلى عدم الأخذ بالاعتبار وجود متغيرات أخرى محددة لسلوك المواطنة التنظيمية مثل الرضا الوظيفي ، العدالة التنظيمية، القيادة الإدارية.....الخ، وأكد هذا الطرح (Schappe, 1997)، في دراسته حيث وجد أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية عندما تم التحكم في مُتغيري الرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية.[1]

المطلب الخامس . الدعم التنظيمي:

يعتبر إدراك الدعم التنظيمي محدد هام من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ يشجع على أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة للمنظمة، والتي تساهم في زيادة فعالية المنظمة، (مثل الارتقاء بجودة المنتجات والخدمات، والمشاركة بالأفكار في إحداث تطورات أو مشروعات جديدة)، وذلك على نحو أكثر مما تُسهم به سلوكيات المواطنة التنظيمية في حد ذاتها، والتي يمكن أن تكون موجهة أحياناً لأطراف معينين داخل المنظمة مثل المشرفين أو زملاء العمل.

وتشير نظرية الدعم التنظيمي إلى أن الموظف عادة ما يقوم بتطوير معتقدات عامة عن المدى الذي تُقيم به المنظمة إسهاماته وتهتم برفاهيته، وهو ما يشير إلى أن هذه المعتقدات العامة تمثل إدراك الدعم التنظيمي.

أولا . مفهوم الدعم التنظيمي:

إن مفهوم إدراك الدعم التنظيمي يُبنى على أساس العلاقة الارتباطية التي تتحدد معالمها عندما يشعر الموظف بالمعاملة المتميزة من المنظمة، فيؤدي تبعاً لذلك التزاماته وتعهداته تجاهها، ويتجسد هذا الالتزام في أدائه لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تدعم الأهداف التنظيمية.

ووفقا لما سبق، فإن نظرية التبادل الاجتماعي تنص على أن الفرد عندما يقدم مجهوداً ما فإنه يتوقع أن يحصل على العائد مستقبلاً بغض النظر عن وقت الحصول عليه والشكل الذي يُؤدى به، فالأفراد يميلون إلى تكوين علاقات تبادل اجتماعي داخل المنظمة.[2] ولعل من المفيد في هذا الصدد الإشارة إلى أن هناك نمطين للتبادل الاجتماعي هما:

- التبادل بين القائد والمرؤوس والذي يطلق عليه الدعم القيادي.
- التبادل بين الفرد والمنظمة والذي يطلق عليه الدعم التنظيمي.

وطبقاً لنموذج التبادل الاجتماعي عن إدراك الدعم التنظيمي، فإن الموظفون يبذلون جهودهم ويُبدون ولائهم للمنظمة من أجل مكافآت مالية أو اجتماعية سيحصلون عليها من المنظمة؛ ومن بين التعارف التي توضح مفهوم الدعم التنظيمي ما يلي:[3]

---

[1]- أحمد بن سالم العامري، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 74.

[2]- طارق بن محمد السلوم، علي بن محمد العضايلة، **أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية**، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض، المجلد (25)، العدد (1)، 2013، ص: 164.

[3]- طارق بن محمد السلوم، علي بن محمد العضايلة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 166.

و يعرف (Byrne and Hochwarter, 2006)، الدعم التنظيمي بأنه: «القدر الذي يشعر به العاملون برعاية المنظمة لهم، واهتمامها برفاهيتهم واستمرارية هذا الاهتمام يعكس صورة ذهنية عندهم لمستوى هذا الدعم».

كما يعرف (Eisenberger and Al, 2002)، الدعم التنظيمي بأنه: «الدرجة التي يدرك عندها الفرد بأن المنظمة تهتم به وتُثمن مجهوداته ومساهماته وتعتني به».

أي أن إدراكات الدعم التنظيمي تمثل اعتقادات الفرد بشأن انتمائه للمنظمة، حيث أن الإدراكات المرتفعة للدعم التنظيمي تخلق مشاعر الالتزام لدى الفرد وتجعله يشعر بأنه يحتاج لأن ينتمي للمنظمة ليس هذا فحسن بل تجعله أيضاً يشعر بأن عليه إلتزاماً برد انتماء المنظمة له من خلال ممارسة السلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الدور الأساسي أو سلوكيات المواطنة التنظيمية.[1]

ثانيا . أهمية الدعم التنظيمي:

ويمكن أن نوجز الأهمية التي يؤديها الدعم التنظيمي في النقاط التالية:[2]

- تحقق التنمية الذاتية عند الأفراد، حيث أن شعورهم بأن المنظمة تساندهم، يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم.
- زيادة الجهد المبذول من قبل العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية عند العاملين نحو المنظمة مما يعمل على تحسين صورتها والدفاع عنها إيجابياً أمام الآخرين.
- كما أنه ينمي الدافعية في العمل وتعظيم الإنتاجية وكفاءة الأداء.
- يقلل من الآثار السلبية لسلوكيات الأفراد، حيث أن إدراك الدعم التنظيمي يقلل من معدل دوران العمل.
- يدعم الاتجاهات نحو العمل الإبداعي، ويساعد المديرين أكثر على تنمية السلوك الإبداعي.

رابعا . تحليل طبيعة العلاقة بين الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

تعد عملية الدعم التنظيمي وثيقة الصلة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث أن دعم المنظمة للعاملين يحث الأفراد على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لسببين هما: أن الدعم التنظيمي للعاملين يزيد من احتمال عضوية المنظمة تصبح جزء من ذاتية أو هوية الفرد؛ كما يزيد الدعم التنظيمي للعاملين من احتمال ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية بين العاملين الذين يشعرون بمستوى مرتفع من دعم المنظمة لهم، حيث تزداد ثقة

[1]- عادل عبد المنعم المسدي ، **مرجع سابق**، ص: 10، بتصرف.
[2]- طارق بن محمد السلوم، علي بن محمد العضايلة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 167، تصرف.

الفرد في وفاء المنظمة بتعهدها للاعتراف له بالشكر والعرفان، وأن المنظمة ستكافئ الجهد المرتفع وذلك وفق نظرية التبادل الاجتماعي.[1] وهذا ما أكدته العديد من الدراسات منها:[2]

دراسة (Settoon and Al, 1996)، التي اهتمت ببحث العلاقة بين إدراكات الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تهدف إلى بحث تأثير نمطي التبادل الاجتماعي بصورتيه (التبادل بين الفرد والمنظمة في صورة الدعم التنظيمي، والتبادل بين القائد والمرؤوس في صورة الدعم القيادي)، على ثلاثة متغيرات اتجاهية وسلوكية للعاملين وهي : الانتماء التنظيمي، وسلوكيات الدور الاساسي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛ وقد تم إجراء هذه الدراسة على 254 فرداً ينتمون إلى 28 جماعة عمل ويعملون في الوظائف غير الإشراقية في إحدى المستشفيات الإقليمية بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن إدراكات الدعم التنظيمي تؤثر طردياً في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن التبادل بن القائد والمرؤوس يؤثر كذلك طردياً في تلك السلوكيات. ويعتقد (Settoon) وزملاؤه أن عدم قياس إدراكات الدعم التنظيمي والتبادل بين القائد والمرؤوس معاً هو السبب لتلك العلاقة، حيث أنه عندما يتم قياس المتغيرين معاً فإن التبادل بين القائد والمرؤوس هو فقط الذي يؤثر معنوياً في سلوكيات المواطنة التنظيمية.[3]

كما أكدت **دراسة** (Wayne and Al, 1997)، أن إدراكات الدعم التنظيمي تؤثر طردياً في كل من الانتماء العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، في حين أن إدراكات الدعم التنظيمي تؤثر عكسياً في النزوع لترك العمل، كما أن التبادل بن القائد والمرؤوس يؤثر طردياً في كل من تقييم المشرف للأداء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، في حين أن التبادل بن القائد والمرؤوس لا يؤثر معنوياً في كل من الانتماء العاطفي والنزوع لترك العمل.

أما **دراسة** (عبد الحكيم أحمد نجم، 1999)، المتعلقة بأثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، فقد توصلت إلى أن هناك تأثير معنوي لمختلف المتغيرات الشخصية (الجنس، عمر الموظف، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، مدة الخدمة، المؤهل العلمي)، على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، إذ يوجد تأثير معنوي لاختلاف فئة العمر على متغيرات الولاء وصحوة الضمير والسلوك الحضاري، ويختلف هذا التأثير من متغير لآخر، حيث اتضح أن **العاملين الأكبر عمراً** أعلى ولاء وأكثر مشاركة (السلوك الحضاري)، من العاملين الأصغر سنناً، بينما اتضح أن العاملين الأصغر عمراً أكثر صحوة (الضمير الحي)، للمنظمة من الأكبر عمراً، في حين اتضح عدم وجود اختلاف معنوي بين مستويات الإيثار مع اختلاف الفئات العمرية.[4]

[1]ـ علي محمود المبيض، العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شؤون الطلاب بجامعة عين شمس، **مرجع سابق**، ص: 555.
[2]ـ **راجع في ذلك:**
ـ عادل عبد المنعم المسدي ، **مرجع سابق**، ص: 10.
ـ طارق بن محمد السلوم، علي بن محمد العضايلة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 169 - 170..
[3]ـ عادل عبد المنعم المسدي ، **مرجع سابق**، ص: 10.
[4]ـ عبد الحكيم أحمد نجم، أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، **مرجع سبق ذكره**، ص: 293 - 294، بتصرف.

وفي **دراسة** أخرى أجراها (Wang and Al, 2009)، هدفت إلى التعرف على العلاقة الدعم التنظيمي بسلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل مناخ خدمة ملائم، وقد أجريت الدراسة على عينة 2053 فرداً من المشرفين والعاملين في مجموعة أسواق تجارية في تايوان، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إدراك الدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية عند توفر مناخ خدمة ملائم للعاملين.

وفي **دراسة** قام بها (Ren - Tao, 2011)، لاستكشاف العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في مؤسستين بصين، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدراك العاملين الدعم التنظيمي وكل من متغيري سلوك المواطنة التنظيمية والرضا الوظيفي.

المطلب السادس . عمر الموظف:

بينت بعض الدراسات مثل **دراسة** (Wanger And Rush, 2000)، أن لعمر الموظف تأثير واضحا على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطية. فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريباً هم من يظهرون هذا النوع من السلوكيات لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، وبالتالي نجد أن كبار السن يتمتعون بحاجات أقل لإنجاز وتحقيق الذات وأكبر لانتماء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن نسبياً الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين. ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن. من هنا يمكن القول أن العوامل المؤدية إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم.[1]

كما توصلت **دراسة** (عبد الحكيم أحمد نجم، 1999)، إلى وجود تأثير معنوي لاختلاف مدة الخدمة على جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، حيث اتضح أن العاملين الأقدم في الخدمة أكثر ولاء وأكثر حضارية (السلوك الحضاري)، في حين اتضح بأن العاملين الأحدث في الخدمة أكثر صحوة وأعلى إيثار من الاقدم في الخدمة.[2]

في حين توصلت **دراسة** (أحمد بن سالم العامري، 2002)، والتي كانت تهدف اساساً إلى التعرف أكثر على سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك القيادي التحولي في الأجهزة الحكومية السعودية وطبيعة العلاقة التي تربطهما، وكذا بيان طبيعة العلاقة بين العوامل الشخصية (عمر الموظف، المرتبة الوظيفية، مدة الخدمة، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة)، وسلوك المواطنة التنظيمية والسلوك القيادي التحولي بأبعادهما المختلفة، حيث توصلت الدراسة إجمالاً إلى أن تفسير العوامل الشخصية لرؤية الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك القيادي التحولي بأبعادهما المختلفة ضعيفة إلى حدٍ كبير، باستثناء بعض العلاقات الارتباطية الضعيفة بين بعض العوامل

[1]- أحمد بن سالم العامري، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 76.
[2]- عبد الحكيم أحمد نجم، **مرجع سبق ذكره**، ص: 294، بتصرف.

الشخصية وبعض الأبعاد سواء فيما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك القيادي التحولي، فبالنسبة إلى طبيعة العلاقة بين العوامل الشخصية والأبعاد المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية تبين أن **عمر الموظف** يرتبط أكثر ببعد الإيثار والروح الرياضية وصحوة الضمير على ها الترتيب؛ مما يعني أن الموظفين من كبار السن يتمتعون بالإيثار والروح الرياضية والضمير الحي أكثر من صغار السن. لكن تبقي هذه . العلاقات وإن كانت معنوية . ضعيفة نسبياً.[1]

أما **دراسة** (فايزة العوضي، عادل العوضي، 2010)، والتي كانت تهدف أساساً لمعرفة أهم العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالدوائر الحكومية في دولة الكويت، وذلك من خلال معرفة هل توجد اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين بالمنظمات محل الدراسة نحو إدراك سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف متغيراتهم الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخدمة)، إضافة إلى متغيرات تنظيمية أخرى مثل (نمط القيادة، العدالة التنظيمية)، وبينت الدراسة أن الأفراد الذين يتنمون إلى الفئة العمرية (**من 50 إلى 60 سنة**)، هم أكثر التزاما بسلوك المواطنة التنظيمية يلي ذلك الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (**أكثر من 60 سنة**)، ثم الفئة العمرية (**من 40 إلى 50 سنة**)، ويُدلل ذلك بوجود علاقة بين مرحلة النضج العمرية، ومدى ممارسة الأفراد لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يزيد لدى هذه الفئة العمرية الرغبة في مساعدة ومساندة ومشاركة زملاء العمل، ويقل تدريجياً التنافس والصراع في العمل وتصبح المنافسة على التميز والتفوق هي المحرك الأساسي لسلوك الأفراد ودوافعهم. كما يقل تدريجياً الإحساس بمشكلات العمل نتيجة للخبرة والتجربة في معالجة المشاكل الروتينية بشكل موضوعي وحيادي وغير انفعالي، كما تتسم مرحلة النضج بقدرة الأفراد على احترام كافة القواعد والقوانين التي تحكم نظام العمل. مقارنة بالفئات العمرية الأخرى ولعل السبب في ذلك هو التزام تلك الفئة العمرية.[2]

كما بينت الدراسة كذلك أن الفئة العمرية (**أقل من 20 سنة**)، هم أكثر التزاما بسلوك المواطنة التنظيمية من الفئة العمرية (**من 30 إلى 40 سنة**)، ولعل السبب يرجع إلى رغبة هؤلاء الأفراد في ترسيخ أقدامهم في المنظمة والاستقرار فيها، وتوثيق العلاقات الطيبة مع الزملاء والرؤساء وفرق العمل.[3]

أما **دراسة** (عبد الله داؤد باوزير، 2012)، والتي سعت إلى محاولة الكشف عن مستوى إدراك سلوك المواطنة التنظيمية وأثر مجموعة من العوامل الشخصية (الجنس، عمر الموظف، المؤهل العلمي)، وكذا العوامل الوظيفية (مدة الخدمة، المسمى الوظيفي، الراتب الشهري)، لدى موظفي الأجهزة الحكومية اليمنية في محافظة عدن، أظهرت النتائج عن وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك سلوك المواطنة التنظيمية بشكل عام تبعاً **لمتغير جنس الموظف**، وقد كانت الاختلافات نسبياً لصالح الإناث ويعود حسب الباحث إلى

[1]- أحمد بن سالم العامري، **السلوك القيادي التحولي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مصر: جامعة عين شمس، مجلد (9)، العدد (1)، 2002، ص: 33، بتصرف.

[2]- فايزة خير الله ناصر بن عبد الله العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبد الله العوضي، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 108 - 109، بتصرف.

[3]- فايزة خير الله ناصر بن عبد الله العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبد الله العوضي، **مرجع سبق ذكره**، ص: 109، بتصرف.

طبيعة الأنثى وسعيها نحو إثبات وجودها وخروجها للعمل وسعيها الحثيث لمساواتها بالرجل، كما أنها أكثر احتراما لطبيعة العمل. كما أنه لا توجد أي فروق دالة إحصائياً لمتغير عمر الموظف عند أي بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كما أنها لم تكن ذات دالة إحصائية لسلوك المواطنة ككل. وهذه النتيجة لا تتفق مع نتائج دراسة (**العامري، 2003**)، التي كشفت عن وجود اختلافات ات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير **عمر الموظف** ولصالح الأصغر سناً. ويرى الباحث أن الموظف الأكبر سناً هو الأحرص عن سمعة منظمته والأكثر استقرارا وظيفياً مقارنة بالموظف الأصغر سناً.[1]

المطلب السابع . مدة الخدمة:

إن لمدة خدمة الموظف بالمنظمة دورًا في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية (Organ and Rayan, 1995)، أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة، وبالتالي يحددها بشكل واسع، وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة الغموض لديه يصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها.[2]

كذلك توصلت **دراسة** (أحمد بن سالم العامري، 2002)، إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين **متغير مدة الخدمة** والسلوك الحضاري والروح الرياضية والضمير الحي بنفس المستوى، إلا أن هذه العلاقات بين مدة الخدمة وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تبقى ضعيفة ولا يمكن في هذه المرحلة بل تحتاج إلى مزيد من الدراسات للتحقق من مصداقيتها.[3]

كما توصلت نتائج **دراسة** (عبد الله داؤد باوزير، 2012)، إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الأجهزة الحكومية اليمنية في محافظة عدن تبعاً لمتغير **مدة الخدمة**، في حين لم تكن الاختلافات ذات لالة إحصائية لمتغيري الراتب الشهري والمسمى الوظيفي، ولعل الاختلافات في مستوى إدراك سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغير **مدة الخدمة** حسب الباحث يعود إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بعلاقة الموظف بزملائه ومدى استقراره الوظيفي وهذه كلها عوامل تتأثر بدرجة كبيرة بمدة خدمة الموظف في المنظمة التي يعمل فيها.[4]

كما يمكن القول بأن هذا الاختلاف في طبيعة تأثير المتغيرات الشخصية (عمر الموظف أو مدة الخدمة) على مستوى إدراك سلوك المواطنة التنظيمية يعود حسب الطالب إلى اختلاف طبيعة الدراسات في حد ذاتها، فمتغير عمر الموظف أو مدة الخدمة قد تختلف في درجة تأثيرها على مستوى إدراك المستجوبين لسلوكيات

[1]- عبد الله داؤد باوزير، سلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية اليمنية، **مرجع سبق ذكره**، ص: 32، بتصرف.
[2]- حمزة معمري و بن زاهي منصور، **مرجع سبق ذكره**، ص: 49.
[3]- أحمد بن سالم العامري، **مرجع سبق ذكره**، ص: 35، بتصرف.
[4]- عبد الله داؤد باوزير، **مرجع سبق ذكره**، ص: 33، بتصرف.

المواطنة التنظيمية بين الموجبة والسلبية والقوية والضعيفة، وذلك حسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها وكذا حسب الطبيعة القانونية للمنظمة (خاصة أو عامة) وإلى طبيعة البلد الذي أقيمت فيه الدراسة في حد ذاته.

خلاصة الفصل الثالث:

استعرضنا في هذا الفصل دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال التطرق لدراسة وتحليل مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية، كما تناولنا دراسة وتحليل مختلف محددات سلوك المواطنة التنظيمية وكذا التعرف أكثر على طبيعة العلاقة بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد خلصنا من خلال الدراسة والتحليل إلى أن هناك **سبعة أبعاد للثقافة التنظيمية** والتي تختلف وتتباين عن بعضها البعض، غير أن كل بعد من هاته الأبعاد تنضوي تحته مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة مع بعضها البعض والتي تعمل ككل واحد متكامل والتي بدورها تتفاعل مع بقية الأبعاد الأخرى لتشكل في الأخير منظومة ثقافية متكاملة، فمثلا يحتوي **بعد الاحتواء والترابط** على مجموعة من العناصر وهي (الاتجاه نحو مشاركة العاملين، الاتجاه نحو تطوير قدرات العاملين، الاتجاه نحو التقدير والتحفيز، الاتجاه نحو تفعيل الاتصالات)، أما **بعد الاتساق التجانس** فلا يمكن فهمه إلا من خلال مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض وهي (وضوح القيم الجوهرية، الاتفاق على القيم الجوهرية، التنسيق والتكامل)، كما أن **بعد القدرة على التكيف** مع المتغيرات البيئية فلا يمكن استيعابه إلا من خلال تحليل (عناصر البيئة الداخلية، عناصر البيئة الخارجية)، في حين لا يمكن فهم **بعد تشجيع الإبداع والابتكار** إلا من خلال دراسة وتحليل (مفهوم الإبداع، مفهوم الابتكار)، كما أنه لا يمكن فهم **بعد التوجه نحو النتائج** إلا من خلال التركيز على ثلاثة عناصر جوهرية وهي (التركيز على الأهداف، التركيز على الموظف، والتركيز على محتوى الوظيفة)، أما **بعد التوجه بالفريق** فلا يمكن فهمه إلا من خلال مجموعة من المتطلبات وهي: (العدد المناسب لأعضاء الفريق، دعم الإدارة العليا، دور القائد، نظام المكافآت، التدريب، نظام المعلومات، الاتصالات)، وأخيرا لا يمكن فهم **بعد التوجه بالعميل** إلا من خلال إيجاد وحفظ وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع مختلف الأطراف الأساسية (الزبائن، العاملين، المجهزين، الموزعين والمساهمين)، بغية إرضائهم وزيادة ولائهم للمنظمة.

كما خلصنا إلى أنه يمكن تقسيم محددات سلوك المواطنة التنظيمية إلى **سبعة محددات مختلفة** (العدالة التنظيمية . الرضا الوظيفي . القيادة الإدارية . الولاء التنظيمي . الدعم التنظيمي . مدة الخدمة . عمر الموظف)، والتي تختلف في طبيعتها بين المتغيرات التنظيمية والشخصية، كما خلصنا كذلك إلى أن هناك علاقة بين كل محدد من هذه المحددات وسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن طبيعة هذه العلاقة تختلف في درجتها بين الموجبة والسلبية أو القوية والضعيفة، وذلك تبعاً للاختلاف في طبيعة نشاط المنظمة أو حجمها وكذا حسب الطبيعة القانونية للمنظمة (خاصة أو عامة)، أو إلى طبيعة وخصوصية البلد في حد ذاته الذي أقيمت فيه هذه الدراسات.

الفصل الرابع

تمهيد:

حاولنا فيما سبق عرضه الإحاطة بالجانب النظري لموضوع الدراسة، حيث تطرقنا في الفصول السابقة لموضوع كل من الثقافة التنظيمية وأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية ومحدداتها وكذا طبيعة العلاقة بينهما، إذ يعتبر ما تعرضنا إليه في الجانب النظري بمثابة خلاصة ما توصلنا إليه من خلال البحث والتحري عن موضوع الدراسة في أدبيات الإدارة، لكنه ليس كافيا إذ لابد من إسقاطه على الواقع العملي بغية معرفة ما مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في بيئة الأعمال الجزائرية، متخذين مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر كنموذج وعينة عن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك لعدة أسباب من أهمها حساسية قطاع الجلود وأهميته الاقتصادية في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني من خلال تمويل مؤسسات صناعة الجلود بالمادة الأولية من جهة ورفع معدل الصادرات خارج قطاع المحروقات من جهة أخرى، كما أن هذه المدابغ تعتبر من المؤسسات القديمة نسبياً في الجزائر مما يساعدنا أكثر في تشخيص مستوى إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، لذلك سنتطرق في هذا الفصل بشكل تفصيلي إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية يتطلب كخطوة أولى توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة التي تتلاءم مع هدف البحث وظروف الباحث من جهة، وتكون مفهومة ومرغوب فيها من قبل المبحوثين من جهة أخرى. إذ أن اختيار أداة البحث يجب أن تبتعد كل البعد عن العشوائية والذاتية وتُبنى على أسس متينة للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

تم إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على قطاع الجلود ممثلاً بسبعة مدابغ لصناعة الجلود، والمتوزعة جغرافياً في ستة ولايات من الوطن وهي: (جيجل، أم البواقي، باتنة، الجلفة، وهران، عين تموشنت).

أولا. تقديم مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة:

تم إنشاء مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر في إطار المخططات الوطنية للتنمية التي اعتمدتها الدولة الجزائرية بعد الاستقلال والتي كان من أولوياتها إرساء قاعدة صناعية قوية تكون المحرك لكل النشاطات الاقتصادية الأخرى، وتضم هذه المؤسسات العديد من المدابغ العمومية والخاصة. كما أن هذه المدابغ الخاصة والعمومية تقدم تشكيلة من المنتجات التامة والنصف تامة والمتمثلة أساساً في:جلد طبيعي خارجي، جلد طبيعي داخلي، جلد بقر علوي طبيعي، جلد علوي مصنع، شريط مخملي، قشرة مبرقة بالكروم، قشرة مخصبة. كما أن منتوجات هذه المدابغ تستعمل أساساً في الصناعات التالية: صناعة الأحذية (الجزء العلوي والنعل)، المصنوعات الجلدية، الملبوسات، التأثيث.

ثانيا. عرض البيانات والمعلومات الخاصة بمؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة:

تختلف أراء الباحثين والمتخصصين حول أهم البيانات والمعلومات التي نستطيع من خلالها معرفة وتحديد طبيعة ونشاط وحجم المؤسسات، لذلك حولنا أن نجمع أهم البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسات محل الدراسة والمتمثلة أساساً في اسم المؤسسة وموقعها الجغرافي، سنة أول نشاط، عدد العمال، رقم أعمال المؤسسة، نوع المؤسسة، القطاع القانوني، وكذا انتماء المؤسسة والتي يمكن عرضها بالتفصيل في الجداول الموالية:

1. اسم المؤسسة وتوزيعها الجغرافي:

يمكن توضيح إسم المؤسسات محل الدراسة وتوزيعها الجغرافي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4 . 1): عرض المعلومات الخاصة باسم وموقع مؤسسات دباغة الجلود في الجزائر

اسم المؤسسة	التوزيع الجغرافي		
	المقر	البلدية	الولاية
مدبغة جيجل	مدينة جيجل	جيجل	جيجل
مدبغة عين الفكرون	مدينة عين الفكرون	عين الفكرون	أم البواقي
المدبغة الأوراسية	المنطقة الصناعية بباتنة	باتنة	باتنة
مدبغة الهضاب العليا	المنطقة الصناعية بالجلفة	الجلفة	الجلفة
مدبغة ميجيتال (MEGITAL)	مدينة وهران	وهران	وهران
الشركة المغربية للجلد (SMCP)	المنطقة الصناعية سيدي عامر	سيدي عامر	وهران
مدبغة التافنة	مدينة العامرية	العامرية	عين تموشنت

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات الصادرة من إدارة الموارد البشرية.

يتضح من خلال الجدول (4-1)، أن مؤسسات دباغة الجلود السبعة التي شملتهم هذه الدراسة، والمتوزعين جغرافيا في ستة ولايات من الوطن وهي: (جيجل، أم البواقي، باتنة، الجلفة، وهران، عين تموشنت)، وهو ما يعكس حقيقةً التوزع الجغرافي الكبير لهذه المؤسسات إذ أنها تتوزع في كل من **الشرق الجزائري** ممثلاً في كل من (مدبغة جيجل، مدبغة عين الفكرون، المدبغة الأوراسية)، **والوسط الجزائري** ممثلا في (مدبغة الهضاب العليا بالجلفة)، وكذا **الغرب الجزائري** ممثلا في كل من (مدبغة ميجيتال (Megital)، الشركة المغربية للجلد (Smcp)، مدبغة التافنة)، وهو ما سينعكس إيجاباً في تشخيص وتمحيص واقع الثقافة التنظيمية بأبعادها في المؤسسة الصناعية الجزائرية، كما سيساعد في تحديد مستوى إدراك وتبني ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العامل الجزائري من خلال تحليل وتفسير وجهة نظر العاملين في المؤسسات المبحوثة. كما أن هذا التوزع الجغرافي الكبير سيساعد كذلك في تحليل وتشخيص طبيعة التشابه والاختلاف في كل من الثقافة التنظيمية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمة بين مدابغ الشرق والوسط والغرب الجزائري.

2. اسم المؤسسة وعمرها الإنتاجي:

يمكن توضيح إسم المؤسسات محل الدراسة وعمرها الإنتاجي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4 . 2): عرض البيانات والمعلومات الخاصة بعمر مؤسسات دباغة الجلود في الجزائر

اسم المؤسسة	سنة أول نشاط
مدبغة جيجل	**1967**
مدبغة عين الفكرون	**2009**
المدبغة الأوراسية	**1973**
مدبغة الهضاب العليا	**1973**
مدبغة ميجيتال (MEGITAL)	**1995**
الشركة المغربية للجلد (SMCP)	**1967**
مدبغة التافنة	**1958**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات الصادرة من إدارة الموارد البشرية.

يتضح من خلال الجدول (4-2)، أن مؤسسات دباغة الجلود السبعة التي شملتهم هذه الدراسة تتميز بعراقتها وقدمها نسبياً في الجزائر، حيث أن هناك من المؤسسات من يتجاوز عمرها أكثر من (**50 سنة**)، مثل مدبغة التافنة بولاية عين تموشنت، وهناك من يتجاوز عمرها (**40 سنة**)، مثل مدبغة جيجل والشركة المغربية للجلد (SMCP) بوهران، وهناك كذلك من يتجاوز عمرها أكثر (**30 سنة**)، مثل المدبغة الأوراسية باتنة و مدبغة الهضاب العليا بالجلفة، وهناك كذلك من يتجاوز عمرها (**20 سنة**)، مثل مدبغة ميجيتال (MEGITAL) بوهران، وبالمقابل هناك مؤسسة لا يتجاوز عمرها (**10 سنوات**)، مثل مدبغة عين الفكرون بولاية أم البواقي، و هذا ما يعكس عراقة وقدم بعض المؤسسات مما يساعدنا أكثر في تشخيص واقع الثقافة التنظيمية السائدة من جهة، ومن جهة أخرى فإن هذا الاختلاف الكبير في عمر المؤسسات يساعدنا أكثر في تحديد هل أن هناك اختلاف في إدراك متغيرات الدراسة بين المؤسسات المبحوثة.

3. اسم المؤسسة وعدد عمالها:

يمكن توضيح إسم المؤسسات محل الدراسة وعدد عمالها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4 . 3):عرض البيانات والمعلومات الخاصة بعدد عمال مؤسسات دباغة الجلود في الجزائر

اسم المؤسسة	فئة عدد العمال	عدد العمال
مدبغة جيجل	من 50 إلى 249 عامل	**155**
مدبغة عين الفكرون	من 10 إلى 49 عامل	**20**
المدبغة الأوراسية	من 50 إلى 249 عامل	**111**
مدبغة الهضاب العليا	من 50 إلى 249 عامل	**106**
مدبغة ميجيتال (MEGITAL)	من 10 إلى 49 عامل	**21**
الشركة المغربية للجلد (SMCP)	من 50 إلى 249 عامل	**206**
مدبغة التافنة	من 50 إلى 249 عامل	**95**

المجموع	**—**	**714**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات الصادرة من إدارة الموارد البشرية.

يتضح من خلال الجدول (4-3)، أن مؤسسات دباغة الجلود السبعة التي شملتهم هذه الدراسة تتميز بعدد كبير نسبياً للعمال بحيث يتجاوز عدد العمال (100عامل)، في كثير من المؤسسات، كما أنه يمكن تقسيم حجم هاته المؤسسات من حيث عدد العمال إلى فئتين رئيسيتين؛ **الفئة الأولى** وتخص المؤسسات التي يتراوح عدد عمالها ما بين (من 50 إلى 249 عامل)، وهي خمسة مؤسسات ممثلةً في مدبغة (جيجل، المدبغة الأوراسية، الهضاب العليا، الشركة المغربية للجلد (SMCP)، ومدبغة التافنة)، أما **الفئة الثانية** فهي تخص المؤسسات التي يتراوح عدد عمالها (من 10 إلى 49 عامل)، وهما مؤسستين ممثلتان في مدبغة (عين الفكرون، مدبغة ميجيتال)، و هذا ما سيساعد حقيقةً في إختيار حجم عينة تمثيلية قادرة على إستعاب متغيرات الدراسة.

4. اسم المؤسسة وحجم رقم أعمالها:

يمكن توضيح إسم المؤسسات محل الدراسة وحجم رقم أعمالها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4 . 4): عرض البيانات والمعلومات الخاصة بحجم رقم أعمال مدابغ الجلود في الجزائر

اسم المؤسسة	حجم رقم الأعمال
مدبغة جيجل	أكثر من 50.000.000 دج
مدبغة عين الفكرون	من 5.000.001 إلى 10.000.000 دج
المدبغة الأوراسية	من 10.000.001 إلى 50.000.000 دج
مدبغة الهضاب العليا	أكثر من 50.000.000 دج
مدبغة ميجيتال (MEGITAL)	من 10.000.001 إلى 50.000.000 دج
الشركة المغربية للجلد (SMCP)	أكثر من 50.000.000 دج
مدبغة التافنة	أكثر من 50.000.000 دج

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات الصادرة من إدارة الموارد البشرية.

يتضح من خلال الجدول (4-4)، أن مؤسسات دباغة الجلود السبعة التي شملتهم هذه الدراسة تتميز برقم أعمال كبير نسبياً، حيث أنه يمكن تقسيم هاته المؤسسات من حيث حجم رقم أعمالها إلى فئتين رئيسيتين؛ **الفئة الأولى** وتخص المؤسسات التي يتجاوز رقم أعمالها أكثر من (50.000.000 دج)، مثل مدبغة (جيجل، الهضاب العليا، الشركة المغربية للجلد، ومدبغة التافنة)، أما **الفئة الثانية** فهي تخص المؤسسات التي يتراوح رقم أعمالها (من 10.000.001 إلى 50.000.000 دج)، مثل مدبغة (عين الفكرون، المدبغة الأوراسية، مدبغة ميجيتال)، و هذا ما يعكس طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة، حيث أن هذه المدابغ لا يقل رقم أعمالها عن (**10.000.000دج**)، وهو ما يعكس حجم المؤسسات محل الدراسة وكذا قدرتها على إستعاب متغيرات الدراسة.

5. اسم المؤسسة وطبيعة شكلها القانوني:

يمكن توضيح إسم المؤسسات محل الدراسة وطبيعة شكلها القانوني من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4 . 5): عرض البيانات والمعلومات الخاصة بالشكل القانوني لمدابغ الجلود في الجزائر

اسم المؤسسة	نوع المؤسسة (الشكل القانوني)
مدبغة جيجل	شركة ذات أسهم
مدبغة عين الفكرون	شركة ذات المسؤولية المحدودة
المدبغة الأوراسية	شركة ذات أسهم
مدبغة الهضاب العليا	شركة ذات أسهم
مدبغة ميجيتال (MEGITAL)	شركة ذات المسؤولية المحدودة
الشركة المغربية للجلد (SMCP)	شركة ذات المسؤولية المحدودة
مدبغة التافنة	شركة ذات أسهم

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات الصادرة من إدارة الموارد البشرية.

يتضح من خلال الجدول (4-5)، أن مؤسسات دباغة الجلود السبعة التي شملتهم هذه الدراسة تتميز بتنوع نسبي في شكلها القانوني، حيث أنه يمكن تقسيم هاته المؤسسات من حيث شكلها القانوني إلى فئتين رئيسيتين؛ **الفئة الأولى** وتخص المؤسسات التي تعتبر شركة تساهمية (شركة ذات أسهم)، وهي أربع مؤسسات ممثلةً في مدبغة (جيجل، المدبغة الأوراسية، الهضاب العليا، ومدبغة التافنة)، أما **الفئة الثانية** فهي تخص المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة (شركة ذات المسؤولية المحدودة)، وهي ثلاث مؤسسات ممثلةً في مدبغة (عين الفكرون، مدبغة ميجيتال، الشركة المغربية للجلد)، وهذا التنوع في الطبيعة القانونية للمؤسسات واختلافها عن بعضها البعض في شكلها القانوني سينعكس إيجاباً في تشخيص وتمحيص واقع الثقافة التنظيمية بأبعادها في المؤسسة الصناعية الجزائرية، كما سيساعد في تحديد مستوى إدراك وتبني ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العامل الجزائري في المؤسسات المبحوثة.

6. اسم المؤسسة وطبيعة القطاع القانوني:

يمكن توضيح إسم المؤسسات محل الدراسة وطبيعة القطاع القانوني لها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4 . 6): عرض البيانات والمعلومات الخاصة بالقطاع القانوني لمدابغ الجلود في الجزائر

اسم المؤسسة	نوع المؤسسة (القطاع القانوني)
مدبغة جيجل	عمومية
مدبغة عين الفكرون	خاصة
المدبغة الأوراسية	عمومية
مدبغة الهضاب العليا	عمومية
مدبغة ميجيتال (MEGITAL)	خاصة
الشركة المغربية للجلد (SMCP)	خاصة
مدبغة التافنة	عمومية

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات الصادرة من إدارة الموارد البشرية.

يتضح من خلال الجدول (4-6)، أن مؤسسات دباغة الجلود السبعة التي شملتهم هذه الدراسة تتميز بتنوع نسبي حسب قطاعها القانوني، حيث أنه يمكن تقسيم هاته المؤسسات من حيث قطاعها القانوني إلى فئتين رئيسيتين؛ **الفئة الأولى** وتخص المؤسسات العمومية وهي أربع مؤسسات ممثلةً في مدبغة (جيجل، المدبغة الأوراسية، الهضاب العليا، ومدبغة التافنة)، أما **الفئة الثانية** فهي تخص المؤسسات الخاصة وهي ثلاث مؤسسات ممثلةً في مدبغة (عين الفكرون، مدبغة ميجيتال، الشركة المغربية للجلد)، وهذا التنوع في طبيعة المؤسسات من حيث قطاعها القانوني واختلافها عن بعضها البعض بين المؤسسات الخاصة والعامة سينعكس إيجاباً في تشخيص وتمحيص واقع الثقافة التنظيمية السائدة مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، كما سيساعد في تحديد مستوى إدراك وتبني ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العامل الجزائري في المؤسسات المبحوثة. وكذلك سيساعد في تحليل وتشخيص طبيعة التشابه والاختلاف في كل من الثقافة التنظيمية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمة بين المدابغ العمومية والخاصة في الجزائر.

7. اسم المؤسسة وطبيعة إنتمائها:

يمكن توضيح إسم المؤسسات محل الدراسة وطبيعة انتمائها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4 . 7): عرض البيانات والمعلومات الخاصة بانتماء مؤسسات دباغة الجلود في لجزائر

اسم المؤسسة	انتماء المؤسسة
مدبغة جيجل	مجمع
مدبغة عين الفكرون	مستقلة
المدبغة الأوراسية	مجمع
مدبغة الهضاب العليا	مجمع
مدبغة ميجيتال (MEGITAL)	مستقلة
الشركة المغربية للجلد (SMCP)	مستقلة
مدبغة التافنة	مجمع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات الصادرة من إدارة الموارد البشرية.

يتضح من خلال الجدول (4-7)، أن مؤسسات دباغة الجلود السبعة التي شملتهم هذه الدراسة تتميز بتنوع نسبي في طبيعة إنتمائها، حيث أنه يمكن تقسيم هاته المؤسسات من حيث طبيعة إنتمائها إلى فئتين رئيسيتين؛ **الفئة الأولى** وتخص المؤسسات التي تكون في شكل مجمع وهي تخص كل المؤسسات العمومية، وهي أربع مؤسسات ممثلةً في مدبغة (جيجل، المدبغة الأوراسية، الهضاب العليا، ومدبغة التافنة)، أما **الفئة الثانية** فهي تخص المؤسسات المستقلة وهي تخص المؤسسات الخاصة، وهي ثلاث مؤسسات ممثلةً في مدبغة (عين الفكرون، مدبغة ميجيتال، الشركة المغربية للجلد)، وهذا التنوع في طبيعة إنتمائها واختلافها عن بعضها البعض سينعكس إيجاباً في تشخيص وتمحيص واقع الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، كما سيساعد في تحديد مستوى إدراك وتبني ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العامل الجزائري في المؤسسات المبحوثة. وكذلك سيساعد في تحليل وتشخيص طبيعة التشابه والاختلاف في كل من الثقافة التنظيمية وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمة بين المدابغ المستقلة والتي تكون في شكل مجمع في الجزائر.

وكنتيجة عامة يمكننا القول بأن مؤسسات دباغة الجلود السبعة التي شملتهم هذه الدراسة تختلف وتتباين عن بعضها البعض من حيث الحجم وعدد العمال والعمر الإنتاجي والتوزيع الجغرافي ورقم الأعمال والشكل القانوني والقطاع القانوني وهذا ما يساعدنا أكثر في اختيار عينة تمثيلية تعكس طبيعة المؤسسة الصناعية الجزائرية من جهة، كما أنه من جهة أخرى يساعدنا هذا التنوع في تشخيص وتحليل الثقافة التنظيمية بأبعادها وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمحدداتها وكذا طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

إن مناهج البحث في العلوم الإنسانية والعلوم الإدارية بصفة خاصة متعددة، ولا يمكن الحكم أبدا بأن أحدها أفضل من الآخر، بل إن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج المستعمل والأدوات التي تساعده في ذلك.

أولا. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

انطلاقا من طبيعة هذه الدراسة التي نهدف من خلالها إلى معرفة مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية، فقد استخدمنا **منهجين وصفي وتحليلي**، فالمنهجين الوصفي والتحليلي يقوما أساسا على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، بهدف التعبير عنها كيفيا وكميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى[1]. كما لا يكتفي هذين المنهجين عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداها إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يُبنى عليها التصور المقترح[2]. وقد اخترنا في دراستنا هذه استعمال الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك نظرا لطبيعة البحث من جهة ولخصائص مجتمع البحث من جهة أخرى.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديديها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث وعينة الدراسة.

1. مجتمع الدراسة:

بالنسبة لدراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من **جميع الموظفين في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر** والبالغ عدد موظفيها (**714**) موظف، وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا، الوظائف النمطية).

2. عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية **بأسلوب الحصر الشامل**، قام الطالب بعد استشارة عدد من المتخصصين، بإجراء الدراسة **بأسلوب العينة متعددة المراحل**، ووفقاً لهذا الأسلوب، مرت عملية اختيار موضع الدراسة بمرحلتين أساسيتين هما:

المرحلة الأولى: اختيار عينة مكونة من **سبعة** مدابغ لصناعة الجلود من مجمل **اثني عشر** مدبغة على كامل التراب الوطني، وفي ضوء أهداف الدراسة، قام الطالب باختيار سبعة مدابغ تختلف وتتباين عن بعضها البعض من حيث الحجم وعدد العمال والعمر الإنتاجي والتوزيع الجغرافي ورقم الأعمال والشكل القانوني والقطاع القانوني

[1]- ذوقان عبيدات وآخرون، **البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر، عمان - الأردن، 2001، ص:186.
[2]- صالح محمد العساف، **المدخل للبحث العلمي في العلوم السلوكية**، مكتبة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض - السعودية، 1989، ص:186.

وهذا ما يساعدنا أكثر في اختيار عينة تمثيلية تعكس طبيعة المؤسسة الصناعية الجزائرية من جهة، وفي تشخيص وتحليل الثقافة التنظيمية بأبعادها وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمحدداتها وكذا طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

المرحلة الثانية: اختيار عينة من العاملين في مدابغ صناعة الجلود السبعة موضع الدراسة، وقد تم تحديد حجم العينة باعتماد على نظرية النهاية المركزية (**Central Limit Theorem**)، والتي تنص على: أنه إذا كان المجتمع موضع البحث يخضع لتوزيع طبيعي، فإن العينة المسحوبة أياً كان حجمها سوف تخضع للتوزيع الطبيعي، أما إذا كان المجتمع محل البحث لا يخضع للتوزيع الطبيعي فإنه كلما زاد حجم العينة المسحوبة عن الحجم (30) فرد، كلما اقترب توزيع العينة المسحوبة من التوزيع الطبيعي، لذلك فقد تم إجراء عينة استطلاعية **Pilot Study** ذات حجم (35) فرد موزعة بالتساوي على كل فئة من فئات مجتمع الدراسة، وهي تتمثل في مدبغة جيجل، مدبغة عين الفكرون، المدبغة الأوراسية، مدبغة الهضاب العليا، مدبغة ميجيتال (MEGITAL)، الشركة المغربية للجلد (SMCP)، مدبغة التافنة، هذا وقد تم تقدير معالم **معادلة حجم عينة البحث** بناء على المعادلة التالية:

$$n = \left(\frac{Z_{\alpha/2}\,\sigma}{d_i} \right)^2$$

حيث أن:

حجم العينة المطلوب دراستها	n
القيمة المعيارية المقابلة لدرجة ثقة (95%)، وتساوي 1.96	$Z_{\alpha/2}$
الانحراف المعياري المقدر من العينة الاستطلاعية	σ
القيمة العظمى للخطأ في التقدير ($Z_{\alpha/2} \quad s/\sqrt{n}$)	d_i

هذا وقد تم تطبيق معاملات معادلة حجم العينة على النحو التالي:

الجدول رقم (4 . 8): الإحصاء الوصفي لفئات مجتمع الدراسة

م	المدابغ	العينة الاستطلاعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
1	مدبغة جيجل	5	4.3492	0.31	0.14
2	مدبغة عين الفكرون	5	4.5238	0.18	0.08
3	المدبغة الأوراسية	5	3.8095	0,87	0.39
4	مدبغة الهضاب العليا	5	3.7429	0.36	0.16
5	مدبغة ميجيتال (MEGITAL)	5	4.2349	0.13	0.06
6	الشركة المغربية للجلد (SMCP)	5	4.5175	0.30	0.12
7	مدبغة التافنة	5	3.5966	0.79	0.35
الإجمالي		35	4.1106	0.58	0.098

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

$$n = \left(\frac{1.96 \times 0.58}{0.098}\right)^2 \cong 135$$

هذا وقد تم تقدير حجم العينة لكل فئة من فئات مجتمع الدراسة (مدبغة جيجل، مدبغة عين الفكرون، المدبغة الأوراسية، مدبغة الهضاب العليا، مدبغة ميجيتال، الشركة المغربية للجلد، مدبغة التافنة)، على أساس التباين داخل كل فئة، وبمستوى معنوية (0.05)، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (4 . 9): تحديد حجم عينة الدراسة

م	المدابغ	حجم العينة (**N**)	الانحراف المعياري (σ)	$N \times \sigma$	التوزيع النسبي	حجم العينة (n)
1	مدبغة جيجل	155	0.31	48.05	14.74	20
2	مدبغة عين الفكرون	20	0.18	3.6	1.10	2
3	المدبغة الأوراسية	111	0,87	96.57	29.63	39
4	مدبغة الهضاب العليا	106	0.36	38.16	11.71	16
5	مدبغة ميجيتال (MEGITAL)	21	0.13	2.73	0.84	2
6	الشركة المغربية للجلد (SMCP)	206	0.30	61.8	18.96	26
7	مدبغة التافنة	95	0.79	75.05	23.02	30
الإجمالي		714	0.58	325.96	100	135

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

أي أن حجم عينة الموظفين المناسبة لإجراء الدراسة الميدانية هو (135) موظفاً، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (714) موظف.

ثالثا: المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى: الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز لها اختصا ر: spss[1]، حيث استخدمنا إصداره **الثاني والعشرون**، كما تم استخدام برنامج الإعلام الآلي: EXCEL، وذلك من أجل رسم وتمثيل الأعمدة والدوائر النسبية.

1. المعالجات الإحصائية: استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي **descriptive Statistic Measures**، وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة اعتمادا على مجموعة من المقاييس ومن أهمها:

✓ حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من أجل تحليلها.

✓ المتوسط الحسابي **Mean** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة جاءت في الاستبانة.

✓ المتوسط الحسابي المرجح (الموزون) **Weighted Mean** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، مع العلم أنه يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح[2].

✓ الانحراف المعياري **Standard Deviation** وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري يوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي الواحد الصحيح أو أكبر، فيعني ذلك عدم تركز الإجابات وتشتتها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما[3].

- اختبار **Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)** واختبار معامل الالتواء **Skewness**، وذلك بغية التأكد من أن البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي.

---

[1]- **S**tatistical **P**ackage for **S**ocial **S**ciences .

[2]- محمد شامل فهمي، **الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام (spss)**، معهد الإدارة العامة، الرياض - السعودية، 2005، ص:186.

[3]- امتثال حسن عبد الرزاق وآخرون، **مبادئ الإحصاء الوصفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2002، ص:115.

▪ **معامل كرونباخ ألفا (α) Cronbach's Alpha** وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة[1].

وتضع **أوما سيكاران** قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي[2]:

- إذا كان **معامل كرونباخ ألفا** أقل من (**0.6**) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.
- إذا كان **معامل كرونباخ ألفا** يتراوح بين (**0.7 – 0.6**) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
- إذا كان **معامل كرونباخ ألفا** يتراوح بين (**0.8 – 0.7**) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
- إذا كان **معامل كرونباخ ألفا** أكبر من (**0.8**) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

▪ **معامل الارتباط لسبيرمان Spearman Correlation Coefficient**، والذي يتوافق مع **الاختبارات اللامعلمية**، وذلك للتعرف على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها وتباعدها، ومن ثم بيان دقة اختيار هذه المكونات وانتمائها لمجتمع واحد.

▪ **معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis**، وذلك لقياس أثر متغير مستقل واحد على المتغير التابع.

▪ **معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Multiple Regression Analysis**، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع.

▪ اختبار (**Mann –Whitney**)، وهو أحد **الاختبارات اللامعلمية**، يستخدم للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية والوظيفية **ذات الفئتين**. ومن أبرز خصائصه لا يتطلب أن تكون العينات متساوية العدد، كما يمكن استخدامه مهما كان عدد أفراد العينة.

▪ اختبار (**Kruskal–Wallis**)، وهو أحد الاختبارات اللامعلمية، يستخدم للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية والوظيفية التي تُقسم إلى **أكثر من فئتين**. ومن أبرز خصائصه لا يتطلب أن تكون العينات متساوية العدد، كما يمكن استخدامه مهما كان عدد أفراد العينة.

2. الطريقة المستخدمة في قياس الأوزان والاتجاهات والمستويات:

إن الهدف الأساسي من دراستنا هو معرفة مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وقد استخدمنا بغية ذلك كما تناولنا سابقا أداة الدراسة (الاستبانة)، ووزعت على عينة الدراسة، وقد

---

[1]- عز عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (spss)**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة - السعودية، 2008، ص:536.

[2]- أوما سيكاران، **طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية**، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض - السعودية، 1998، ص:445.

جاءت الأسئلة أو الفقرات المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية داخل الإستبانة مغلقة ومصممة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي :(**دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا**)، وقد أكدنا لأفراد عينة البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابة الخمسة السابقة أوزان محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4 . 10): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

خيارات الإجابة	الوزن
دائما	**5**
غالبا	**4**
أحيانا	**3**
نادرا	**2**
أبدا	**1**

المصدر: عز عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008، ص:540.

انطلاقا من الأوزان الموضحة في الجدول (4 . 10) ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (5 ـ 1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول طول الخلية (5÷4=0.8)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4 . 11): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

المتوسط المرجح	الاتجاه
(1 - 1.79)	**أبدا**
(1.8 - 2.59)	**نادرا**
(2.6 - 3.39)	**أحيانا**
(3.4 - 4.19)	**غالبا**
(4.2 - 5)	**دائما**

المصدر: عز عبد الفتاح، **مرجع سبق ذكره**، ص:541.

من خلال الجدول (4 . 10)، يمكننا أن نستنتج بأن تحديد الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقاً للآلية التالية:

- إذ كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (**4.2 – 5**)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو **دائما**؛

- إذ كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (**3.4 – 4.19**)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو **غالبا؛**
- إذ كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (**1.8 – 2.59**)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو **أحيانا؛**
- إذ كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (**2.6 – 3.39**)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو **نادرا؛**
- إذ كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (**1 – 1.79**) فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو **أبدا.**

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد (المتغير عبارة عن مجموعة من الأبعاد، والبعد عبارة عن مجموعة من الفقرات)، فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة مستوى كل متغير. وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على **المقياس الثلاثي** الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي: **مرتفع، ومتوسط، ومنخفض.**

ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء إلى حساب المدى (5 ـ 1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4÷3= 1.33)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (4 . 12): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافق لها

المتوسط المرجح	المستوى
(1 - 2.33)	**منخفض**
(2.34 – 3.67)	**متوسط**
(3.68 - 5)	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال الجدول (4 . 12)، يمكننا أن نستنتج مستوى الأبعاد والمتغيرات في هذه الدراسة والذي سيكون وفقاً للآلية التالية:

- إذ كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (**3.68 – 5**)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون **مرتفعاً؛**
- إذ كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (**2.34 – 3.67**)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون **متوسطاً؛**
- إذ كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (**1 – 2.33**)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون **منخفضاً.**

المطلب الثالث: تصميم وفحص صدق وثبات أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هي الإستبانة، وذلك نظرا لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بموضوع البحث كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، الملاحظة...الخ. وقد مر تطوير الإستبانة بمراحل عدة وذلك حتى نتأكد من قدرتها وصلاحيتها على تحقيق الهدف المنشود منها، وفي ما يلي نقدم إيضاحا لما قمنا به في هذا المبحث من خلال مجموعة من المطالب.

أولا: بناء أداة الدراسة

انطلاقا من الدراسة النظرية التي قمنا بها من خلال الإطلاع على ما كتب حول الموضوع في الكتب والمجلات والدراسات السابقة ذات العلاقة، وبغية الإجابة على إشكالية وتساؤلات الدراسة قمنا بتصميم **استبانه أولية**، وكان الهدف الأساسي منها هو أن تكون شاملة لمختلف أركان البحث النظري لتعطي صورة واقعية عن الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة. وقد جاءت الإستبانة الأولية مكونة من جزئين رئيسيين كالآتي:

ثانيا: صدق أداة الدراسة

يقصد به التأكد من أن أداة الدراسة ـ الإستبانة ـ صالحة لقياس ما أعدت من أجله[1]، كما يعرف صدق أداة الدراسة على أنه: شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة[2]. وللتأكد من صدق أداة الدراسة قام الطالب بعرض الاستبيان على مجموعة من **المحكمين الأكاديميين** من داخل وخارج الوطن والمتخصصين أساساً في مجالات **إدارة الأعمال والإحصاء ومنهجية البحث العلمي**، ومن جهات أكادمية مختلفة، إضافة إلى مجموعة من **المحكمين المهنيين** من داخل الوطن والمتخصصيين أساساً في **قطاع الجلود**، وقد استجاب الطالب لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم وتوصياتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

ثالثا: الاستبانة في شكلها النهائي

انطلاقا مما سبق، وبعد محاولة الالتزام بآراء ونصائح المحكمين قمنا بتعديل الاستبانة حيث جاءت في شكلها النهائي مكونة من خمسة أجزاء رئيسية كالآتي:

- **الجزء الأول:** عبارة عن الرسالة التعريفية والتحفيزية، حيث حرصنا من خلالها على تعريف المستجوبين بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما أكنا من خلالها على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي، ومن أجل ذلك اقترحنا عدم كتابة الاسم واللقب ولا حتى القسم، كما أشرنا إلى ضرورة تحري الدقة وعدم إغفال أي سؤال أو فقرة.

[1]ـ محمد صالح العساف، **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**، العبيكان للطباعة والتوزيع، الرياض ـ السعودية، 1995، ص: 429.
[2]ـ ذوقان عبيدات وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص: 189.

- **الجزء الثاني**: ويضم المعلومات الشخصية والوظيفية ممثلة في الجنس، عمر الموظف، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، بيعة الوظيفة، وكذا اسم المؤسسة محل الدراسة.
- **الجزء الثالث**: شمل **أبعاد الثقافة التنظيمية** والتي كانت عبارة عن سبعة أبعاد أساسية وزعت فقراتها كما يلي:
  - ✓ **بعد الاحتواء والترابط**: وقد خصصنا له الفقرات التالية (01، 02، 03، 04).
  - ✓ **بعد الاتساق والتجانس**: وقد خصصنا له الفقرات التالية (05، 06، 07، 08).
  - ✓ **بعد القدرة على التكيف**: وقد خصصنا له الفقرات التالية (09، 10، 11، 12).
  - ✓ **بعد تشجيع الإبداع والابتكار**: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (13، 14، 15، 16).
  - ✓ **بعد التوجه بالنتائج**: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (17، 18، 19، 20).
  - ✓ **بعد التوجه بالفريق**: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (21، 22، 23، 24).
  - ✓ **بعد التوجه بالعميل**: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (25، 26، 27، 28).
- **الجزء الرابع**: شمل **أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية** والتي كانت عبارة عن خمسة أبعاد أساسية وزعت فقراتها كما يلي:
  - ✓ **بعد الإيثار**: وقد خصصنا لها الفقرات التالية: (29، 30، 31).
  - ✓ **بعد صحوة الضمير (الضمير الحي)**:وقد خصصنا له الفقرات التالية: (32، 33، 34).
  - ✓ **بعد الروح الرياضية**: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (35، 36، 37).
  - ✓ **بعد السلوك الحضاري**: وقد خصصنا له الفقرات التالية: (38، 39، 40).
  - ✓ **بعد الكياسة (الكرم ـ اللطف ـ المجاملة)**:وقد خصصنا له الفقرات التالية: (41، 42، 43).
- **الجزء الخامس**: شمل **محددات سلوك المواطنة التنظيمية** والتي كانت عبارة عن خمسة محددات أساسية وزعت فقراتها على النحو التالي:
  - ✓ **العدالة التنظيمية**: وقد خصصنا له الفقرات التالية (44، 45، 46، 47).
  - ✓ **الرضا الوظيفي**: وقد خصصنا له الفقرات التالية (48، 49، 50، 51).
  - ✓ **القيادة الإدارية**: وقد خصصنا له الفقرات التالية (52، 53، 54، 55).
  - ✓ **الولاء التنظيمي**: وقد خصصنا له الفقرات التالية (56، 57، 58، 59).
  - ✓ **الدعم التنظيمي**: وقد خصصنا له الفقرات التالية (60، 61، 62، 63).

رابعا: تطبيق أداة الدراسة

بعد أن تأكدنا من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بواسطة التحكيم، إذ قمنا على أساسه بإجراء التعديلات اللازمة لإخراج النموذج النهائي للاستبانة، التي تم تطبيقها ميدانيا وفق مجموعة من الخطوات.

1. خطوات تطبيق أداة الدراسة:

✓ قام الطالب بعرض نموذج الاستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، الذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المبحوثين.

✓ قام الطالب بربط الاتصال المباشر بالمؤسسات محل الدراسة وذلك لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة الأولية لتوزيع الإستبانة داخلها، وقد قمنا بإجراء مقابلات مباشرة مع المسؤول الأول فيها وكذا مع المسؤول المكلف بإدارة الموارد البشرية، عرضنا من خلالها فكرة الموضوع وقدمنا له نموذجا من أداة الدراسة، وقد تحصل الطالب إثرها على الموافقة للقيام بالدراسة الميدانية.

✓ تم البدء في تطبيق الدراسة الميدانية ابتداء من تاريخ 2015/12/15، حيث اتصلنا بالمؤسسات المعنية وتحصلنا على موعد لتوزيع الاستمارات داخل المؤسسات محل الدراسة.

✓ بعد انتهاء الموعد المحدد لجمع الإجابات اتصلنا بالمؤسسة المعنية بالدراسة لاسترجاع الاستمارات، وقد لاحظ الطالب مدى التزام الموظفين بالموعد المحدد.

✓ أنهينا فعليا الدراسة الميدانية بتاريخ 2016/02/28، وقد كان إجمالي الاستمارات المسترجعة هو (149)، استمارة من أصل(160)، استمارة إجمالية وزعت أي بنسبة مئوية بلغت (93.12%)، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستمارات المسترجعة وجدنا أن الصالح من (142)، استمارة للتحليل هو (142)، استمارة، حيث قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج ((spss للمعالجة الإحصائية، في حين وجدنا (07)، استمارات فقط غير صالحة للتحليل بسبب ترك أصحابها للعديد من الأسئلة بدون إجابة محددة، خصوصا في الجزء المتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية. وبالتالي قمنا باختيار(**142**)، موظف صالحة لاستعمال وهو عدد يفوق حجم عينة الموظفين المناسبة لإجراء الدراسة الميدانية والمقدر ب (135)، موظف، وذلك لتكون العينة أكثر تمثيلية للمجتمع الإحصائي.

خامسا: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب علينا التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، لذلك قمنا بإجراء اختبار (**K-S**) **Kolmogorov-Smirnov Test**، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة الجدول التالي:

الجدول رقم (4 . 13): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

المجال	إحصائي الإختبار	القيمة الإحتمالية (.Sig)
أبعاد الثقافة التنظيمية	**0.167**	**0.000**
أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	**0.134**	**0.000**
محددات سلوك المواطنة التنظيمية	**0.126**	**0.000**
جميع مجالات الدراسة	**0.157**	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يوضح الجدول رقم (4 . 13)، أن القيمة الاحتمالية (.**Sig**)، لجميع مجالات الدراسة كانت **أقل** من مستوى الدلالة (**$\alpha = 0.01$**)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة **لا تخضع للتوزيع الطبيعي**، الأمر الذي يدعونا إلى إجراء نوع أخر من الاختبارات تسمى **بالاختبارات اللامعلمية** وذلك للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

سادسا: ثبات أداة الدراسة

يقيس معامل الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت الإستبانة ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة[1]، ولتقدير ثبات الدراسة سنعتمد على معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha الذي يعد من أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات.

. حساب معامل الثبات:

حيث سنقوم بحسابه لأداة الدراسة ككل وللمحاور الأساسية المشكلة لها، وهذا ما نبرزه من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (4 . 14): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات
أبعاد الثقافة التنظيمية	28	**0.919**
أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	15	**0.810**
محددات سلوك المواطنة التنظيمية	20	**0.910**
الاتجاه العام	**63**	**0.951**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول (4 . 14)، أن معامل الثبات للمحور الأول الخاص **بأبعاد الثقافة التنظيمية** كانت قيمته (**0.919**)، وهي قيمة ممتازة، أما معامل الثبات للمحور الثاني الخاص **بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية** فقد كانت قيمته (**0.810**)، وهي قيمة جيدة أما معامل الثبات للمحور الثالث الخاص **بمحددات سلوك المواطنة التنظيمية** فقد كانت قيمته (**0.921**)، وهي قيمة أيضا ممتازة.

أما **معامل الثبات للدراسة ككل** فقد كانت قيمته (**0.951**)، وهي قيمة تدل على ثبات جد عال تتمتع به الدراسة ككل، وهذا ما يعني أننا متأكدون بنسبة (**95.1%**)، من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس العينة المبحوثة.

والجدول الآتي يبرز قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا عند حذف أي فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى.

[1]- عز عبد الفتاح، **مرجع سبق ذكره**، ص: 560.

الجدول رقم (4 . 15): معامل الثبات في حالة حذف فقرة وبقاء باقي الفقرات الأخرى

الفقرة	الثبات	الفقرة	الثبات	الفقرة	الثبات
01	0.951	23	0.950	45	0.951
02	**0.952**	24	0.950	46	0.951
03	0.950	25	0.950	47	0.950
04	0.951	26	0.950	48	0.950
05	0.950	27	0.951	49	0.950
06	0.949	28	0.950	50	0.950
07	0.950	29	0.950	51	0.950
08	0.950	30	0.950	52	0.951
09	0.951	31	0.950	53	0.950
10	0.950	32	0.951	54	0.950
11	0.951	33	0.951	55	0.949
12	0.951	34	0.951	56	0.950
13	0.950	35	0.951	57	0.950
14	0.950	36	0.951	58	0.949
15	0.951	37	0.951	59	0.950
16	0.951	38	0.951	60	0.950
17	0.950	39	0.951	51	0.950
18	0.950	40	0.951	62	0.949
19	0.950	41	0.951	63	0.950
20	0.951	42	0.949	64	**0.952**
21	0.951	43	0.951	65	0.950
22	0.950	44	0.951		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

من خلال الجدول (4 . 15) نلاحظ أن قيم معامل الثبات في حالة التخلي عن إحدى الفقرات وبقاء باقي الفقرات الأخرى تتراوح مابين (**0.952**)، كأعلى قيمة و (**0.949**)، كأدنى قيمة، كما يلاحظ أن أغلب فقرات الإستبانة مهمة ومؤثرة في قيمة معامل الثبات، فحذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمته الإجمالية المقدرة بـ (**0.951**)، كما نلاحظ وجود ما يقارب **فقرتين** (المضللتين في الجدول)، بحيث يؤدي حذفهما إلى زيادة معدل الثبات لكن ليس بالشكل الكبير، لذا فإننا نستطيع الاحتفاظ بكامل الفقرات ويتم بناء التحليل على أساسها نظرا لكون معدل الثبات الإجمالي للدراسة مرتفع جدا.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة

إن السعي نحو الإلمام بجوانب الدراسة يتطلب منا عرضا تفصيليا لأهم الخصائص الشخصية والوظيفية التي يتميز بها المستجوبون في عينة الدراسة، إضافة تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سنتناولها في هذا المطلب تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية انطلاقا من بعدين هما: الخصائص الشخصية، والخصائص الوظيفية.

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضا تفصيليا لأهم الخصائص الشخصية والوظيفية التي سنتناولها من خلال ستة أبعاد أساسية هي الجنس، الجنسية، العمر، المستوى التعليمي، تسمية الوظيفة، ولغة العمل و بعد تفريغ الاستمارات توصلنا إلى النتائج الآتية:

أولا. تشخيص وتحليل البيانات الشخصية: سنتناول تشخيص وتحليل البيانات الشخصية من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي: النوع الاجتماعي، عمر الموظف، المستوى التعليمي، حيث توصلنا بعد تفريغ الاستمارات إلى النتائج التالية:

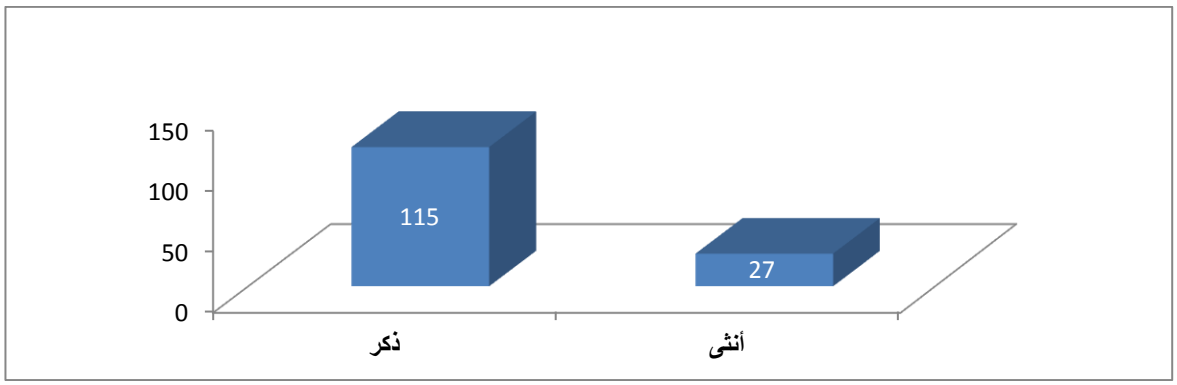
1. توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي: يمثل الجدول و الشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.

الجدول رقم (4 . 16): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	115	%81
انثى	27	%19
المجموع	**142**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

الشكل رقم (4 . 1): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 16) والشكل رقم (4 . 1) أن عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (**81%**)، في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة (**19%**)، أي أن نسبة الذكور في عينة الدراسة تفوق (**5/4%**) ونسبة الإناث لا تتجاوز (**5/1%**) ويرجع ذلك حسب الطالب ومن خلال الملاحظة والتجول داخل المؤسسات محل الدراسة إلى طبيعة العمل داخل مؤسسات دباغة الجلود والتي تتطلب الكثير من الجهد بالإضافة إلى العمل الشاق، كما أنها تتطلب الكثير من المهارات الفنية والتقنية والتي تعتبر في بيئتنا أعمالاً رجالية بالدرجة الأولى، كما يُعزى هذا التفاوت بين الجنسين إلى الطبيعة الاجتماعية للمنطقة التي تتحفظ على عمل المرأة وخاصة لدى الجيل القديم من الموظفين الذين تقل فيهم نسبة الإناث، على عكس الجيل الجديد من الموظفين الذين تكثر فيهم نسبة الإناث وهذا ما أدى إلى وصول نسبة الإناث إجمالا إلى الخمس في عينة الدراسة.

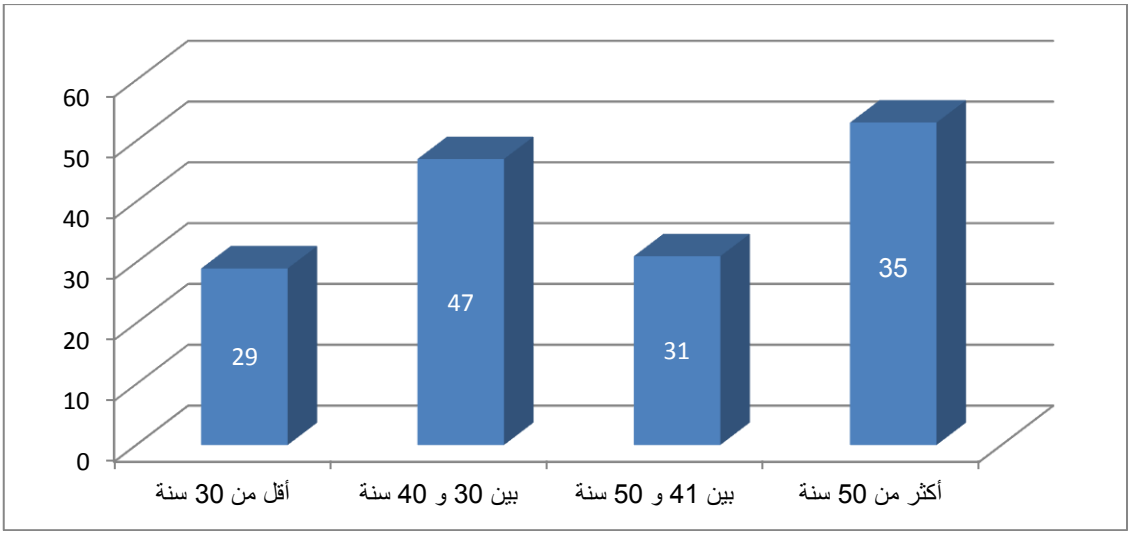
2. توزيع عينة الدراسة حسب العمر: يمثل الجدول و الشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم (4 . 17): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	**29**	**%20.4**
بين 30 و40 سنة	**47**	**%33.2**
بين 41 و 50 سنة	**31**	**%21.8**
أكثر من 50 سنة	**35**	**%24.6**
المجموع	**142**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

الشكل رقم (4 . 2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 17)، والشكل (4 . 2)، أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد في عينة الدراسة هي ما بين (**30 و40 سنة**)، بنسبة مئوية بلغت (**33.2%**)، تليها الفئة العمرية (**أكثر من 50 سنة**)، بنسبة مئوية بلغت (**24.6%**)، تليها الفئة العمرية ما (**بين 41 و 50 سنة**)، بنسبة مئوية بلغت (**21.8%**)، تليها الفئة العمرية (**أقل من 30 سنة**)، بنسبة مئوية بلغت (**20.4%**)،كما نلاحظ من الجدول رقم (4 . 14)، أن ما نسبته (**79.6%**)، من مفردات العينة أعمارهم **تزيد عن 30 سنة فما فوق**، وهذا مؤشر يدل على أن نسبة ليست بالقليلة من مفردات العينة لديهم المعرفة عن بيئة العمل داخل المؤسسات المبحوثة و هو ما يمكنهم من تقديم إجابات منطقية وبالشفافية المطلوبة عن واقع الموضوع المدروس داخل مؤسسات دباغة الجلود، وهو ما يساعدنا أكثر على تشخيص وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية داخل مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

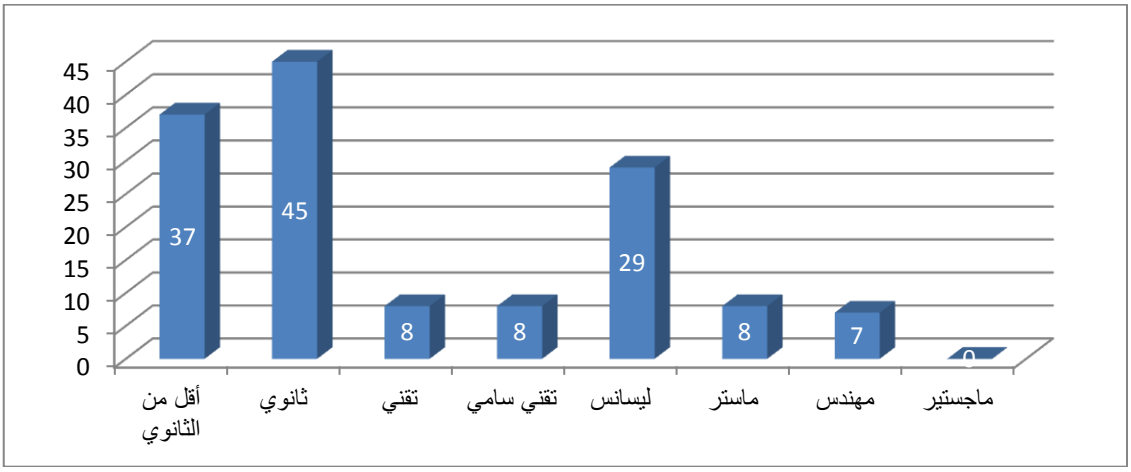
3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: يمثل الجدول و الشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (4 . 18): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من الثانوي	**37**	**%26.2**
ثانوي	**45**	**%31.7**
تقني	**8**	**%5.6**
تقني سامي	**8**	**%5.6**
ليسانس	**29**	**%20.4**
ماستر	**8**	**%5.6**
مهندس	**7**	**%4.9**
ماجستير	**0**	**%0**
المجموع	**135**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

الشكل رقم (4 . 3): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 18)، والشكل رقم (4 . 3)، أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو **مستوى الثانوي** حيث بلغت نسبة حامليها في عينة الدراسة (**31.7%**)، تليها مستوى **أقل من الثانوي** بنسبة (**26.2%**)، تأتي بعدها **شهادة لسانس** حيث بلغت نسبة حامليها في عينة الدراسة (**20.4%**)، تأتي بعدها شهادة كل من **تقني وتقني سامي وشهادة ماستر** حيث بلغت نسبة حامليها في عينة الدراسة (**5.6%**)، لكل واحدة منهما، تأتي بعدها **شهادة مهندس** حيث بلغت نسبة حامليها في عينة الدراسة (**4.9%**)، في حين لم نسجل في عينة الدراسة أي عامل يحمل **شهادة الماجستير**، وما يمكن ملاحظته أن ما نسبته (**57.9%**)، من أفراد هذه العينة هم من يمثلون **مستوى الثانوي أو أقل من الثانوي** أي أنهم من دون شهادات، كما نلاحظ من الجدول رقم (4 . 18)، أن ما نسبته (**42.1%**)، من مفردات العينة يمثلون **حاملي الشهادات الجامعية** بمختلف فروعها ومستوياتها، إضافة إلى **حاملي شهادات مراكز التكوين المهني**، وهذا راجع إلى طبيعة المهارات التقنية والفنية الواجب توفرها في مؤسسات دباغة الجلود، كما لاحظنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى **ثانوي فما أكثر** بنسبة تقدر بـ (**73.8%**)، وهذا مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عالي، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال، ويمكنهم فهم وإدراك موضوع الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة بالكفاءة المطلوبة.

ثانيا. تشخيص وتحليل البيانات الوظيفية: سنتناول تشخيص وتحليل البيانات الشخصية من خلال ثلاثة أبعاد أساسية وهي: مدة الخدمة (سنوات الخبرة)، طبيعة الوظيفة، طبيعة العمل، حيث توصلنا بعد تفريغ الاستمارات إلى النتائج التالية:

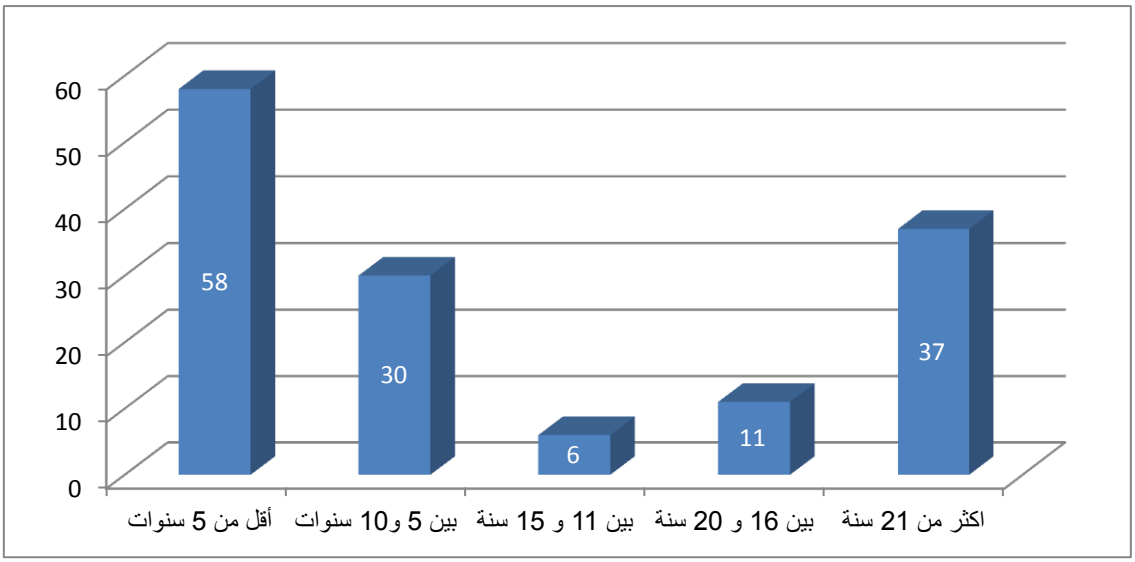
1. توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة (سنوات الخبرة): يمثل الجدول و الشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة.

الجدول رقم (4 . 19): توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	**58**	**%40.8**
بين 5 و10 سنوات	**30**	**%21.1**
بين 11 و 15 سنة	**6**	**%4.2**
بين 16 و 20 سنة	**11**	**%7.7**
أكثر من 21 سنة	**37**	**%26.2**
المجموع	**142**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

الشكل رقم (4 . 4): توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول (4 . 19)، و الشكل (4 . 4)، أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي (**أقل من 5 سنوات**)، بنسبة مئوية بلغت (**40.8%**)، تليها الفئة (**أكثر من 20 سنة**)، بنسبة مئوية بلغت (**26.2%**)، تليها الفئة ما بين (**5 و10 سنوات**)، بنسبة مئوية بلغت (**21.1%**)، تليها الفئة ما **بين**(**16 و 20 سنة**)، بنسبة مئوية بلغت (**7.7%**)، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تقع خبرتهم في المجال ما بين (**11 و 15 سنة**)، بنسبة مئوية بلغت (**4.2%**)، وما يمكن ملاحظته على أفراد هذه العينة هو أن الفئتين الأكثر انتشارا هما سنوات الخبرة (**أقل من 5 سنوات و أكثر من 20 سنة**)، ويعود ذلك حسب الطالب إلى أن المؤسسة استقطبت العديد من الأفراد من الجيل الجديد، كما يوجد عدد معتبر من الأفراد الذين تتوفر لديهم خبرة طويلة، ويرى الطالب كذلك أن ما نسبته(**60%**)، من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة **تفوق 5 سنوات** داخل المؤسسة، وهذا يعني أن لديهم المعرفة والدراية عن طبيعة عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية وكذا

أبعاد ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة مما يدفعهم إلى تقديم إجابات أكثر موضوعية حول طبيعة الدراسة.

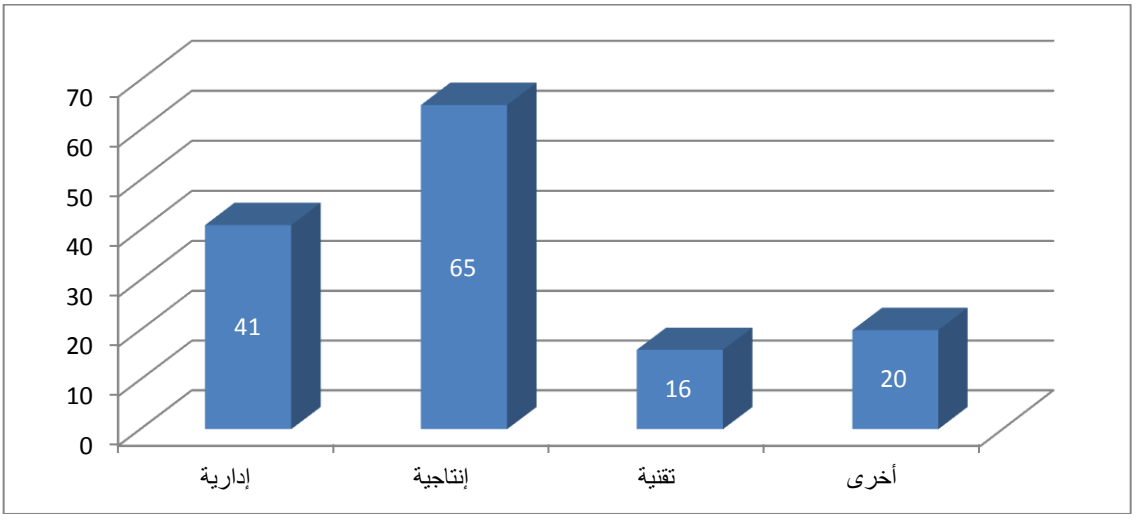
2. توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة: يمثل الجدول و الشكل التاليين تلخيصا لأهم للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة.

الجدول رقم (4 . 20): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

البيان	التكرار	النسبة المئوية
إدارية	**41**	**%28.9**
إنتاجية	**65**	**%45.7**
تقنية	**16**	**%11.3**
أخرى	**20**	**%14.1**
المجموع	**142**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

الشكل رقم (4 . 5): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول (4 . 20)، و الشكل (5 . 5)، أن الوظيفة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي الوظيفة الإنتاجية بنسبة مئوية بلغت (**45.7%**)، تليها الوظيفة الإدارية بنسبة مئوية بلغت (**28.9%**)، تليها وظائف بمسميات أخرى والمتمثلة أساسا في وظائف الأمن والوقاية والنقل والشحن والمناولة والتخزين بنسبة مئوية بلغت (**14.1%**)، تليها الوظائف التقنية بنسبة مئوية بلغت (**11.3%**)، وما يمكن ملاحظته هو أن ما نسبته (**70%**)، من أفراد هذه العينة هم من يمثلون الوظائف (**الإنتاجية والتقنية وبقية**

الوظائف النمطية الأخرى)، وهي نسبة جد متوقعة للمؤسسات دباغة الجلود التي تتطلب وظائف من هذا النوع وذلك لتحويل الجلود من شكل مواد أولية خام إلى شكل مواد مصنعة ونصف مصنعة قابلة لاستعمال كمادة أولية في صناعات أخرى.

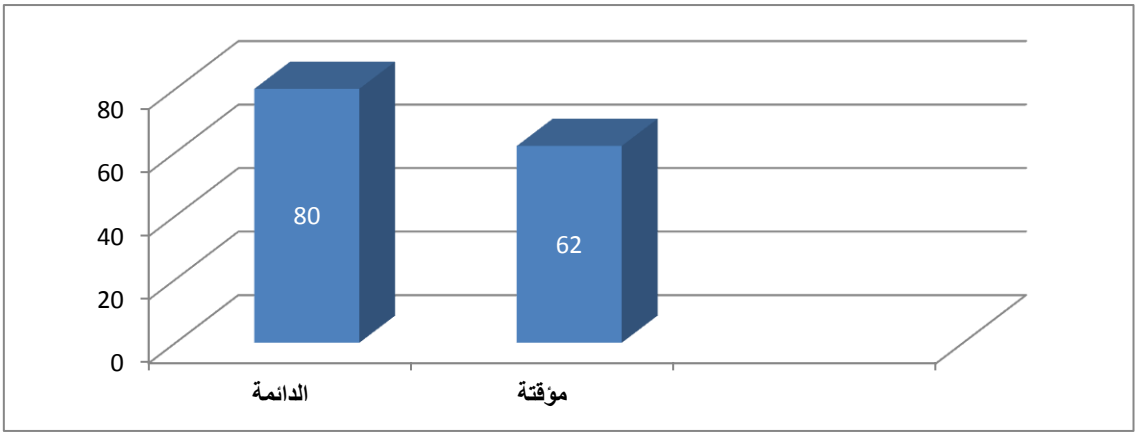
3. توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل: يمثل الجدول و الشكل التاليين تلخيصا لأهم للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل.

الجدول رقم (4 . 21): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عقود العمل

البيان	التكرار	النسبة المئوية
دائمة	**80**	**%56.3**
مؤقتة	**62**	**%43.7**
المجموع	**142**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

الشكل رقم (4 . 6): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عقود العمل



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول (4 . 21)، و الشكل (4 . 6)، أن طبيعة العمل الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي الوظائف الدائمة بنسبة مئوية بلغت (**56.3%**)، تأتي الوظائف المؤقتة بنسبة مئوية بلغت (**43.7%**)، وما يمكن ملاحظته أن هناك نسبة كبيرة تفوق (**5/2**)، من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف مؤقتة وهذا راجع حسب الطالب إلى طبيعة العقود المؤقتة التي تعقدها مؤسسات دباغة الجلود مع العاملين وخاصة الخاصة منها وذلك لعدم توفر المادة الأولية من الجلود وصعوبة الحصول عليها في الأوقات المناسبة خاصة مع ازدياد الطلب على منتجات دباغة الجلود المصنعة ونصف المصنعة من طرف العديد من الجهات الخارجية.

المطلب الثاني . تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة:

سنقوم في هذا المطلب بتشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة محورًا بمحور مع القيام بتحليلها وتفسيرها:

أولا. مستوى إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة

نهدف من خلال هذا المحور إلى إعطاء تصور عام حول أبعاد الثقافة التنظيمية داخل مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر وكذا إعطاء صورة مفصلة عن كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وذلك من خلال **سبعة أبعاد أساسية** وهي: بعد **الاحتواء والترابط**، بعد **الاتساق والتجانس**، بعد **القدرة على التكيف**، بعد **تشجيع الإبداع والابتكار**، بعد **التوجه بالنتائج**، بعد **التوجه بالفريق**، بعد **التوجه بالعميل**، ولتقدير مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، وهذا ما توضحه الجداول الآتية:

1. بعد الاحتواء والترابط:

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (01، 02، 03 04)، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك الاحتواء والترابط كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 . 22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الاحتواء والترابط

	فقرات بعد الاحتواء والترابط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	أشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملي.	3.3873	1.44815	**3**	**أحيانا**
02	تتيح إدارة المؤسسة الفرصة للعاملين للاستفادة من برامج التنمية والتدريب.	2.5352	1.39737	**4**	**نادرا**
03	تميل المؤسسة التي أعمل بها إلى تدعيم وتشجيع واحترام العاملين.	3.7746	1.36519	**2**	**غالبا**
04	تمكنني إدارة المؤسسة من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملي.	4.1056	1.30307	**1**	**غالبا**
	المستوى العام	**3.4507**	**1.04646**	//	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 22)، أن مستوى الاحتواء والترابط كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية كان **متوسطاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**3.4507**)، بانحراف معياري قدره (**1.04646**)، مما يشير إلى **وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4 . 22)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الاحتواء والترابط تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (04)، التي تضمنت «تمكنني إدارة المؤسسة من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملي» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.1056**)، بانحراف معياري قدره (**1.30307**)، و هذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **غالبا** ما تُمكنهم الإدارة من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملهم، و هذا ما يعكس مستوى اتجاه مؤسسات دباغة الجلود نحو تفعيل الاتصالات وتبادل الآراء والمعلومات مع العاملين ، وكذا تمكينهم من الحصول على المعلومات الضرورية للقيام بمهامهم بكل سهولة ويسر. وهو ما يؤدي إلى تحقيق نوع من الاحتواء والترابط، وذلك لما تحققه الاتصالات في توصيل وتبليغ وتوحيد الأفكار وتحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات والأقسام المختلفة، مما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على رفع مستوى أدائهم. كما يُشعر العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت هذه المؤسسات من أجلها.
- جاءت الفقرة رقم (03)، التي تضمنت « تميل المؤسسة التي أعمل بها إلى تدعيم وتشجيع واحترام العاملين» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المؤسسة متوسط الحسابي المرجح لها (**3.7746**)، بانحراف معياري قدره (**1.36519**)، وهذا ما يدل على أن مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر عينة الدراسة **غالبا** ما تميل إلى تدعيم وتشجيع واحترام العاملين، وهو ما يؤكد حرص الإدارة في مؤسسات دباغة الجلود على معاملة العاملين باحترام وتقدير وكذا تشجيعهم على القيام بأعمالهم من أجل تحقيق الأداء المتميز. فكل ما تقدمة المنظمة من أشكال التكريم والتحفيز المختلفة والمعاملة الحسنة للعاملين، له دور فعال في رفع كفاءة العمل بالمنظمة، كما يحقق نوع من الاحتواء والترابط داخل المنظمة.
- جاءت الفقرة رقم (01)، التي تضمنت «أشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملي» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المؤسسة متوسط الحسابي المرجح لها (**3.3873**)، بانحراف معياري قدره (**1.44815**)، وهذا ما يدل على أن هناك **اختلاف وتشتت كبير** في إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة وذلك لارتفاع معدل الانحراف المعياري، لذلك نجد أن إجابات الأفراد تختلف حول طبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم، وهذا ما يؤكد أن مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر عينة الدراسة **أحيانا** ما تشارك العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم، **وهو ما يؤكد قلة**

اهتمام مؤسسات دباغة الجلود بالتوجه نحو إشراك العاملين ومنحهم السلطات والصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم ومهامهم في جو من الحرية، وكذا قلة إشراكهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم، وعدم إشعارهم بأهميتهم كعنصر فاعل في العمل، لذلك فإن هناك قصور من طرف مؤسسات دباغة الجلود في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم، **وهو ما يُقلل** من درجة احتواء وترابط العاملين وزيادة انتمائهم للمؤسساتهم. وهو ما يؤثر سلباً في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

- جاءت الفقرة رقم (02)، التي تضمنت « تتيح إدارة المؤسسة الفرصة للعاملين للاستفادة من برامج التنمية والتدريب» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المؤسسة متوسط الحسابي المرجح لها (**3.3873**)، بانحراف معياري قدره (**1.39737**)، وهذا ما يدل على أن مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر عينة الدراسة **نادراً** ما تتيح لهم الفرصة للاستفادة من برامج التنمية والتدريب، وهو ما يؤكد انخفاض مستوى الاتجاه نحو تطوير قدرات العاملين وذلك نتيجةً لقلة عمليات التعلم والتدريب والتمكين وندرة برامج التنمية والتدريب، وكذا عدم توفر مناخ مناسب للتعلم والتدريب، مما يؤكد مرة أخرى وجود قصور من طرف مؤسسات دباغة الجلود في التوجه نحو تطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم **وهو ما يُقلل** من درجة احتواء وترابط العاملين وعدم إتاحة الفرصة لهم لاكتساب قدرات ومهارت متنوعة تمكنهم من العمل في مواقع مختلفة والتكيف بشكل فعال مع متغيرات متطلبات العمل، وهو ما يجعل الفرد أقل احتواء لوظيفته، وجعله أقل ارتباطاً بعمله وبمنظمته وهو ما من شأنه أن يؤثر سلباً في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

2. بعد الاتساق والتجانس:

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (05، 06، 07 08)، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى الاتساق والتجانس كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 . 23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الاتساق والتجانس

	فقرات بعد الاتساق والتجانس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
05	لدى العاملين منظومة قيم واعتقادات مشتركة حول طبيعة العمل.	3.7394	1.27541	**4**	**غالبا**
06	أحافظ على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائي تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام.	4.5775	0.90172	**2**	**دائما**
07	ألتزم باحترام القيم والقواعد داخل المؤسسة.	4.7606	0.65156	**1**	**دائما**
08	أعتقد أن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.	4.2746	1.05954	**3**	**دائما**
	المستوى العام	**4.3380**	**0.75805**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 23)، أن مستوى الاتساق والتجانس كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**4.3380**)، بانحراف معياري قدره (**0.75805**)، مما يشير إلى **عدم وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4 . 23)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الاتساق والتجانس تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (07)، التي تضمنت « ألتزم باحترام القيم والقواعد داخل المؤسسة » في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.7606**)، بانحراف معياري قدره (**0.65156**)، و هذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **دائماً** ما يلتزمون باحترام القيم والقواعد داخل مؤسساتهم، وهذا ما يعكس مستوى احترام القيم والمعتقدات داخل مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، وذلك من خلال الالتزام بما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة، ويرى الطالب أن التزام العاملين بأنظمة وقوانين العمل والالتزام بالتعليمات والنشرات واللوائح الداخلية الصادرة عن إدارة المؤسسة يزيد من قوة الثقافة التنظيمية وتماسكها،كما يعكس مدى عمق واتساق القيم التي يعتنقها أفراد المؤسسة ومدى إيمانهم بها. وهو ما ينعكس كذلك ايجابيا على توفير نوع من الاتساق والتجانس في الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة.

- جاءت الفقرة رقم (06)، التي تضمنت « أحافظ على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائي تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المؤسسة متوسط الحسابي المرجح لها (**4.5775**)، بانحراف معياري قدره (**0.90172**)، وهذا ما يدل على أن مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر عينة الدراسة **دائماً** ما يلتزمون بالحفاظ على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل فيما بينهم ويرى الطالب أن هناك إدراك من العاملين بشكل دائم بضرورة التعاون والتكامل لإنجاز الأعمال المطلوبة، ويتوفر لدى العاملين شعور بأهمية المحافظة على علاقات عمل طيبة لتحقيق التوافق والانسجام بين العاملين وهذا بدوره يسهم في زيادة الإنتاجية، وإنجاز المهام الوظيفية وهو ما ينعكس كذلك ايجابيا على الأداء التنظيمي للمنظمة.
- جاءت الفقرة رقم (08)، التي تضمنت « أعتقد أن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.2746**)، بانحراف معياري قدره (**1.05954**)، وهذا ما يدل على أن مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر عينة الدراسة **دائماً** ما يلتزمون بالحفاظ على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل فيما بينهم ويرى الطالب أن هناك إدراك من العاملين بشكل دائم بضرورة التعاون والتكامل لإنجاز الأعمال المطلوبة، ويتوفر لدى العاملين شعور بأهمية المحافظة على علاقات عمل طيبة لتحقيق التوافق والانسجام بين العاملين وهذا بدوره يسهم في زيادة الإنتاجية، وإنجاز المهام الوظيفية وهو ما ينعكس كذلك ايجابيا في تحقيق نوع من الاتساق والتجانس في الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة.
- جاءت الفقرة رقم (05)، التي تضمنت « لدى العاملين منظومة قيم واعتقادات مشتركة حول طبيعة العمل» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.7394**)، بانحراف معياري قدره (**1.27541**)، وهذا ما يدل على أن مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر عينة الدراسة **غالباً** ما لديهم منظومة قيم واعتقادات مشتركة حول طبيعة العمل، وهذا ما يعكس مستوى وضوح القيم الجوهرية التي تُعد بمثابة المبادئ الأساسية والثابتة للمنظمة إضافة إلى الاتفاق على هذه القيم الجوهرية بين جميع العاملين في مؤسسات دباغة الجلود وهو ما يؤدي إلى تحقيق نوع من الاتساق والتجانس، وذلك لما تحققه هذه المنظومة من القيم والمعتقدات من تطابق وتجانس واتفاق بين قيم ومعتقدات العاملين وقيم ومعتقدات المنظمة، وهو ما ينعكس كذلك ايجابيا في تحقيق نوع من الاتساق والتجانس في الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة.

3. بعد القدرة على التكيف:

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (09، 10، 11، 12)، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى قدرة مؤسسات دباغة الجلود على التكيف مع المتغيرات البيئية كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 . 24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد القدرة على التكيف

	فقرات بعد القدرة على التكيف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
09	لدي المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة.	4.0423	1.25970	**3**	**غالبا**
10	لدى الاستعداد لتقبل أي تغيرات قد تحدث داخل أو خارج المؤسسة.	4.1690	1.08485	**2**	**غالبا**
11	تسعى المؤسسة جاهدة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	4.3451	1.14837	**1**	**غالبا**
12	تهتم المؤسسة بمتابعة ومعرفة التغيرات التكنولوجية في وسائل الإنتاج من أجل الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة.	4.0000	1.24911	**4**	**غالبا**
	المستوى العام	**4.0951**	**0.83726**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**)

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 24)، أن مستوى القدرة على التكيف كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**4.0951**)، بانحراف معياري قدره (**0.83726**)، مما يشير إلى **وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4 . 24)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد القدرة على التكيف تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (11)، التي تضمنت «تسعى المؤسسة جاهدة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المؤسسة متوسط الحسابي المرجح لها (**4.3451**)، بانحراف معياري قدره (**1.14837**)، وهذا ما يدل على أن مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر عينة الدراسة **دائماً** ما تسعى مؤسسات دباغة الجلود محل

الدراسة جاهدة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وهو ما يؤكد سعي هذه المؤسسات على القدرة على التكيف مع متغيرات بيئتها وكذا القدرة على تشخيص التغيرات البيئية الحاصلة في محيط عملها ومن ثم القيام بكافة التعديلات والتغيرات الممكنة في تركيبها ونشاطاتها التنظيمية لتحقيق التناغم مع هذه التغيرات وذلك من خلال تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية وهو ما ينعكس ايجابيا على الأداء التنظيمي لمؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة.

- جاءت الفقرة رقم (10)، التي تضمنت « لدى الاستعداد لتقبل أي تغيرات قد تحدث داخل أو خارج المؤسسة» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.1690**)، بانحراف معياري قدره (**1.14837**)، و هذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **غالباً** ما يكون لديهم الاستعداد لتقبل أي تغيرات قد تحدث داخل أو خارج المؤسسة، وهذا ما يعني وجود نظام من المعتقدات والقيم والمعايير التي تدعم قدرة مؤسسات دباغة الجلود على استقبال وتفسير و ترجمة الإشارات الصادرة من البيئة إلى سلوكيات تعمل على زيادة فرصة المنظمة في البقاء والنمو.
- جاءت الفقرة رقم (09)، التي تضمنت « لدي المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.0423**)، بانحراف معياري قدره (**1.25970**)، وهذا ما يدل على أن مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر عينة الدراسة **غالباً** ما يكون لديهم المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة، وهذا ما يؤكد بأن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود متفقون بأنه غالبا ما يكون لديهم المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع المتغيرات والتطورات الجديدة، ويعزو الطالب ذلك إلى أن هناك سعى مستمر من قبل العاملين نحو زيادة التحصيل العلمي، ومتابعة آخر التطورات وتحديدًا عالم التقنية، وهذا بهدف زيادة القدرة والمهارة للتعامل مع التطورات المتسارعة، وهذا يبقى غير كافٍ إذ لم تستطيع مؤسسات دباغة الجلود تحقيق ذلك من خلال انتهاج استراتيجيات للتدريب والتعلم وتنمية مواردها البشرية للتكيف مع المتغيرات البيئية متسارعة الإيقاع.
- جاءت الفقرة رقم (12)، التي تضمنت «تهتم المؤسسة بمتابعة ومعرفة التغيرات التكنولوجية في وسائل الإنتاج من أجل الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المؤسسة متوسط الحسابي المرجح لها (**4.0000**)، بانحراف معياري قدره (**1.24911**)، وهذا ما يدل على أن مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر عينة الدراسة **غالباً** ما تهتم بمتابعة ومعرفة التغيرات التكنولوجية في وسائل الإنتاج من أجل الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة.

4. بعد تشجيع الإبداع والابتكار:

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (13، 14، 15 16)، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى تشجيع الإبداع والابتكار في مؤسسات دباغة الجلود كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 . 25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد تشجيع الإبداع والابتكار

	فقرات بعد تشجيع الإبداع والابتكار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
13	العمال لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين.	3.4155	1.26739	**4**	**غالبا**
14	لدي الرغبة في تعزيز مهاراتي من أجل تطوير العمل بطرق جديدة وإبداعية.	4.2817	1.01315	**1**	**دائما**
15	تشجع إدارة المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية سواء كانت فردية أو جماعية من أجل تحسين العمل وتطويره.	3.5000	1.36704	**2**	**غالبا**
16	تشجعنا إدارة المؤسسة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تحتاج للمعالجة.	3.4225	1.39566	**3**	**غالبا**
	المستوى العام	**3.6549**	**0. 90347**	//	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**)

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 25)، أن مستوى تشجيع الإبداع والابتكار كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية كان **متوسطاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**3.6549**)، بانحراف معياري قدره (**0. 90347**)، مما يشير إلى **وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4 . 25)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد القدرة على التكيف تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (14)، التي تضمنت «لدي الرغبة في تعزيز مهاراتي من أجل تطوير العمل بطرق جديدة وإبداعية» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.2817**)، بانحراف معياري قدره (**1.01315**)، و هذا ما يدل على أن العاملين في

مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **دائماً** ما تكون لديهم الرغبة في تعزيز مهاراتهم من أجل تطوير العمل بطرق جديدة وإبداعية، وهذا ما يؤكد بأن العاملين بمؤسسات دباغة الجلود يتمتعون بمستوى مرتفع إلى حد ما لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل تطوير العمل بطرق إبداعية.

- جاءت الفقرة رقم (15)، التي تضمنت «تشجع إدارة المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية سواء كانت فردية أو جماعية من أجل تحسين العمل وتطويره» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المؤسسة متوسط الحسابي المرجح لها (**3.5000**)، بانحراف معياري قدره (**1.36704**)، وهذا ما يدل على أن مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر عينة الدراسة **غالباً** ما تشجعهم مؤسساتهم على تقديم الأفكار والمبادرات الإبداعية سواء كانت فردية أو جماعية من أجل تحسين العمل وتطويره، وهو ما يؤكد خصوصية الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود والمتوجهة نحو تشجيع الإبداع والابتكار، وهو ما ينعكس ايجابيا على الأداء التنظيمي لمؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة.
- جاءت الفقرة رقم (16)، التي تضمنت «تشجعنا إدارة المؤسسة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تحتاج للمعالجة» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.4225**)، بانحراف معياري قدره (**1.39566**)، وهذا ما يدل على أن مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر عينة الدراسة **غالباً** ما تشجعهم إدارة مؤسساتهم على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تحتاج للمعالجة، وهذا ما يؤكد مرة أخرى بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود تعزز الممارسات الإبداعية وتغرس في العاملين القيم والمعتقدات الإبداعية التي من شأنها أن تفجر الطاقات والقدرات الإبداعية وتُثير الدافعية وتحرك السلوكيات الإيجابية نحو الأداء المثمر والمبدع.
- جاءت الفقرة رقم (13)، التي تضمنت «العاملين لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.4155**)، بانحراف معياري قدره (**1.26739**)، وهذا ما يدل على أن مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر عينة الدراسة **غالباً** ما يكون لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين، وهذا ما يؤكد بأن العاملين بمؤسسات دباغة الجلود يتمتعون بقدر مقبول من القدرة على طرح الأفكار الابتكارية وتقديم مقترحات التحسين، وها ما يبرر مستوى الرغبة الكبيرة للعاملين على تطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية.

5. بعد التوجه بالنتائج:

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (17، 18، 19 20)، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى التوجه بالنتائج في مؤسسات دباغة الجلود كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال معرفة

درجة موافقة العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 . 26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد التوجه بالنتائج

	فقرات بعد التوجه بالنتائج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
17	أتفق مع زملائي في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة.	3.9296	1.22993	**3**	**غالبا**
18	أركز في عملي على النتائج بالدرجة الأولى.	4.6761	0.68984	**1**	**دائما**
19	توجد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.	3.6761	1.25223	**4**	**غالبا**
20	تهتم المؤسسة بالتصرفات الموصلة إلى النتائج.	4.2183	1.15541	**2**	**دائما**
	المستوى العام	**4.1250**	**0.75251**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**)

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 26)، أن مستوى التوجه بالنتائج كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**4.1250**)، بانحراف معياري قدره (**0.75251**)، مما يشير إلى **عدم وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4 . 26)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد التوجه بالنتائج تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (18)، التي تضمنت « أركز في عملي على النتائج بالدرجة الأولى» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.6761**)، بانحراف معياري قدره (**0.68984**)، و هذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **دائماً** ما يركزون في أعمالهم على النتائج بالدرجة الأولى، وهذا ما يؤكد درجة حرص العاملين واهتمامهم بتحضير العمل وترتيبه قبل البدء في تنفيذه، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على النتائج المحققة. وهذا ما يؤكد بأن العاملين بمؤسسات دباغة الجلود يتمتعون بمستوى مرتفع إلى حد ما من الوعي والنضج الإداري الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء التنظيمي.

- جاءت الفقرة رقم (20)، التي تضمنت «تهتم المؤسسة بالتصرفات الموصلة إلى النتائج» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.2183**)، بانحراف معياري قدره (**1.15541**)، و هذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **دائماً** ما يؤكدون بأن مؤسساتهم تهتم بالتصرفات الموصلة إلى النتائج، وهذا ما يؤكد بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة هي ثقافة متوجهة نحو تحقيق النتائج، وذلك لأنها تعمل على إزالة الحاجة إلى الكُتيبات والخرائط واللوائح التنظيمية، فالأفراد يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا وكيف يعملون لأن السلوك المناسب تحدده استمرارية الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس، كما تعمل الثقافة التنظيمية المتجهة نحو تحقيق النتائج على زيادة فعالية المنظمة وزيادة الترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال الداخلي وذلك لتركيزها على الإنجاز والنتائج.
- جاءت الفقرة رقم (17)، التي تضمنت « أتفق مع زملائي في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.9296**)، بانحراف معياري قدره (**1.22993**)، و هذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **غالباً** ما يتفقون مع زملائهم في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يؤكد بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة هي ثقافة متوجهة نحو تحقيق النتائج، وذلك لأنها تعمل على توضيح الأهداف وتحديديها بدقة الأمر الذي يعمل على توجيه جهود العاملين، و توضيح أدوارهم وكذا تحديد المهام الموكلة إليهم، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن الأهداف الواضحة والمتفق عليها والمحددة تحث الأفراد على الأداء الفعال وهو ما يحقق النتائج المسطرة.
- جاءت الفقرة رقم (19)، التي تضمنت «توجد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.6761**)، بانحراف معياري قدره (**1.25223**)، و هذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **غالباً** ما تكون لديهم رؤية مشتركة وواضحة نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يؤكد مرة أخرى بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود هي ثقافة متوجهة نحو تحقيق النتائج، وذلك لأنها تعمل على توضيح الأهداف والغايات وذلك من خلال توضيح واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من العاملين تأديتها، وتحديد كيفية إسهام كل عامل في تحقيق الأهداف الموكلة إليه، وهذا ما يعكس حقيقة قوة الثقافة التنظيمية السائدة التي توضح وتبرز جميع أهداف المؤسسة لكافة الأفراد العاملين بها، وهذا ما يكون في صالح قوة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة.

6. بعد التوجه بالفريق:

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (21، 22، 23 24)، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى التوجه بالفريق في مؤسسات دباغة الجلود كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 . 27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد التوجه بالفريق

	فقرات بعد التوجه بالفريق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
21	يوجد لدى العاملين إحساس قوي بأنهم أعضاء في فريق عمل واحد.	3.6268	1.26944	**4**	**غالبا**
22	يسود جو من التعاون وروح الفريق بيني وبين زملائي أثناء العمل.	4.2394	1.05810	**1**	**دائما**
23	تشجع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	3.9225	1.19142	**3**	**غالبا**
24	يؤدي العاملون في المؤسسة مهامهم الوظيفية من خلال فرق العمل.	4.2113	0.92890	**2**	**دائما**
	المستوى العام	**4.0000**	**0.79671**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**)

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 27)، أن مستوى التوجه بالفريق كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**4.0000**)، بانحراف معياري قدره (**0.79671**)، مما يشير إلى **عدم وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4 . 27)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد التوجه بالفريق تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (22)، التي تضمنت « يسود جو من التعاون وروح الفريق بيني وبين زملائي أثناء العمل» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.2394**)، بانحراف معياري قدره (**1.05810**)، وهذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **دائماً** ما يسود بينهم وبين زملائهم جو من التعاون وروح الفريق أثناء العمل، وهو ما يؤكد بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود هي ثقافة متجهة نحو الفريق، وذلك لأنها تعمل على خلق جو من التعاون وروح الفريق بين العاملين أثناء تأدية مهامهم الوظيفية، وهو ما يؤدي إلى التقليل من

الشعور بالوحدة ويزيد من التركيز على الهدف، ويزيد من إحساس العاملين بالهوية والانتماء والفخر بأدائهم الجماعي الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء التنظيمي.

- جاءت الفقرة رقم (24)، التي تضمنت «يؤدي العاملون في المؤسسة مهامهم الوظيفية من خلال فرق العمل» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.2113**)، بانحراف معياري قدره (**0.92890**)، و هذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **دائماً** ما يؤدون مهامهم الوظيفية من خلال فرق العمل، وهو ما يؤكد مرة أخرى بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود هي ثقافة متجهة نحو الفريق، وذلك لأنها تعمل على ترسيخ قيم التعاون بروح الفريق الواحد وخلق مناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة، ويعمل على تجميع طاقات الأفراد واسهاماتهم من حيث المهارات العالية والخبرات، كل هذه العوامل تؤدي إلى رفع مستوى الأداء مما ينعكس إيجابا على فعالية مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.
- جاءت الفقرة رقم (23)، التي تضمنت « تشجع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.9225**)، بانحراف معياري قدره (**1.19142**)، و هذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **غالباً** ما تشجعهم إدارة مؤسساتهم على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وهو ما يؤكد بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود هي ثقافة متجهة نحو العمل بروح الفريق، ذلك أنها تشجع العمل الجماعي بروح الفريق الواحد الأمر الذي يؤدي إلى بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد وتنمية مهاراتهم وزيادة مدركاتهم إضافة إلى زيادة فعالية الاتصالات بين العاملين مما يؤدي بدوره إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى العاملين وبالتالي زيادة القدرة على التعلم والتحسين المستمر مما يحقق استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
- جاءت الفقرة رقم (21)، التي تضمنت « يوجد لدى العاملين إحساس قوي بأنهم أعضاء في فريق عمل واحد» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.6268**)، بانحراف معياري قدره (**1.26944**)، و هذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **غالباً** ما يكون لديهم إحساس قوي بأنهم أعضاء في فريق عمل واحد، وهو ما يؤكد مرة أخرى بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود هي ثقافة متجهة نحو العمل بروح الفريق، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وتعزيز الشعور بالملكية، والقدرة الكبيرة على التعامل مع أنواع عديدة من المشاكل المعقدة من خلال المشاركة في صناعة القرارات. وكذا تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد مع إمكانية حل المشاكل التي لها أبعاد تتعلق بعدة أقسام أو وظائف الأمر الذي يؤدي إلى تهيئة البيئة المناسبة لتحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة.

7. بعد التوجه بالعميل:

يتكون هذا البعد من أربعة فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (25، 26، 27 28)، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى التوجه بالعميل في مؤسسات دباغة الجلود كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 . 28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد التوجه بالعميل

	فقرات بعد التوجه بالعميل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
25	يرى العاملون أن رضا الزبون هو الأساس الذي تُبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها.	4.5070	0.89717	**2**	**دائما**
26	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزبائنها.	4.5352	0.87245	**1**	**دائما**
27	تهتم المؤسسة بمقترحات العملاء والرد على استفساراتهم.	4.2113	1.16589	**4**	**دائما**
28	تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا.	4.3451	0.98244	**3**	**دائما**
	المستوى العام	**4.3996**	**0.81054**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 28)، أن مستوى التوجه بالعميل كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**4.3996**)، بانحراف معياري قدره (**0.81054**)، مما يشير إلى **عدم وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4 . 28)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد التوجه بالعميل تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (26)، التي تضمنت «تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جوة عالية لزبائنها» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.5352**)، بانحراف معياري قدره (**0.87245**)، وهذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة يؤكدون بأنه **دائماً** ما تحرص مؤسساتهم على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزبائنها، وهو ما يؤكد بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود هي ثقافة تعزز التوجه بالعميل، وذلك لأنها تعمل على خلق قيمة للعميل من خلال جودة منتجاتها فهي تبحث على ما يطلبه العميل من قيمة مضافة، وبالتالي

توفر لعملائها المطابقة بين ما يتوقعونه وما تقدمه لهم من أداء الذي ينتج عنه رضا عملائها والذي يضمن ولاءهم و يسمح لها بجلب عملاء جدد.

- جاءت الفقرة رقم (25)، التي تضمنت «يرى العاملون أن رضا الزبون هو الأساس الذي تُبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.5070**)، بانحراف معياري قدره (**0.89717**)، و هذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **دائماً** ما يرون بأن رضا الزبون هو الأساس الذي تُبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها، وهو ما يؤكد مرة أخرى بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود هي ثقافة تعزز التوجه بالعميل، وذلك لأنها تعمل على ترسيخ قيم ومعتقدات لدى العاملين بأهمية قيمة الزبون داخل هذه المؤسسات وكذا ضرورة تأكيد بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء المربحين والحفاظ عليها من خلال تقديم خدمات متميزة لإسعادهم وإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتعزيز تمسكهم بها.
- جاءت الفقرة رقم (28)، التي تضمنت «تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.3451**)، بانحراف معياري قدره (**0.98244**)، وهذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **دائماً** ما يؤكدون بأن مؤسساتهم تسعى إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا، وهو ما يؤكد بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود هي ثقافة متجهة نحو العميل، ذلك أنها تحرص على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تسخير قدراتها وإمكانياتها لبناء قاعدة متينة معهم بغية إرضائهم وخلق وفائهم، مما يدفع الزبائن الحاليين إلى إعادة الشراء وهو ما يحقق لها ميزة تنافسية على الأمد الطويل.
- جاءت الفقرة رقم (27)، التي تضمنت «تهتم المؤسسة بمقترحات العملاء والرد على استفساراتهم» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.2113**)، بانحراف معياري قدره (**1.16589**)، و هذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **دائماً** ما يؤكدون بأن مؤسساتهم تهتم بمقترحات العملاء والرد على استفساراتهم، وهو ما يؤكد مرة أخرى بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود هي ثقافة متجهة نحو العميل، ذلك أنها تقوم بإشراك عملائها من خلال إعطائهم الأذن الصاغية لإبداء أراءهم ومقترحاتهم والرد على استفساراتهم الأمر الذي يؤدي بها إلى تحسين جودة منتجاتها وخدماتها مما ينعكس إيجابا في زيادة معدلات رضا وولاء عملائها وهو ما يحقق لها ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها في السوق.

ومن أجل تحديد المستوى العام للثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لأبعاد الثقافة التنظيمية؛ وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4 . 29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد الثقافة التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام
بعد التوجه بالعميل	4.3996	0.81054	**1**	**مرتفع**
بعد الاتساق والتجانس	4.3380	0.75805	**2**	**مرتفع**
بعد التوجه بالنتائج	4.1250	0.75251	**3**	**مرتفع**
بعد القدرة على التكيف	4.0951	0.83726	**4**	**مرتفع**
بعد التوجه بالفريق	4.0000	0.79671	**5**	**مرتفع**
بعد تشجيع الإبداع والابتكار	3.6549	0.90347	**6**	**متوسط**
بعد الاحتواء والترابط	3.4507	1.04646	**7**	**متوسط**
المجموع بشكل عام	**4.0091**	**0. 64685**	**//**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 29)، أن مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**4.0091**)، بانحراف معياري قدره (**0.64685**)، مما يشير إلى **عدم وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. ومن حيث ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية فق جاء بعد **التوجه بالعميل** في المرتبة الأولى، يليه بعد **الاتساق والتجانس** في المرتبة الثانية، يليه بعد **التوجه بالنتائج** في المرتبة الثالثة، يليه بعد **القدرة على التكيف** في المرتبة الرابعة، يليه بعد **التوجه بالفريق** في المرتبة الخامسة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً **بمستويات مرتفعة** مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذه الأبعاد الخمسة كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً وملائمة وأهمية من باقي أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى، يليهم بعد تشجيع **الإبداع والابتكار** في المرتبة السادسة، ويليه بعد **الاحتواء والترابط** في المرتبة السابعة، إذ سجلنا تحققهم **بمستويات متوسطة**، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذين البعدين كانت أكثر تشتتاً وأقل تجانساً وأهميةً من باقي أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى.

وما يمكن أن نستنتجه من خلال الجدول رقم (4 . 29)، وبقية الجداول المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية؛ بأن ثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات والتي يمكن أن نوجزها في مايلي:

- تتميز بأنها ثقافة **متجهة نحو العميل بالدرجة الأولى** ذلك أنها **دائماً** ما تحرص على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزبائنها. و**دائماً** ما ترسخ لدى العاملين مجموعة من القيم والمعتقدات بأن رضا الزبون هو الأساس

الذي تُبنى عليه أهداف المؤسسة وخُططِها، كما أنها **دائماً** ما تسعى إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا. إضافة إلى أنها **دائماً** ما تهتم بمقترحات الزبائن والرد على استفساراتهم.

■ تتميز بأنها ثقافة **متسقة ومتجانسة** ذلك أنها **دائماً** ما ترسخ لدى العاملين الاتفاق على القيم الجوهرية المتعلقة باحترام القيم والقواعد داخل المؤسسة، وكذا المحافظة على بناء علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام. كما أنها **دائماً** ما تعمل على تجسيد روح التعاون والتكامل لدى العاملين أثناء تأدية المهام الوظيفية.

■ تتميز بأنها ثقافة **متجهة نحو تحقيق النتائج** ذلك أنها **دائماً** ما تغرس لدى العاملين قيم التركز على النتائج بالدرجة الأولى، وكذا الاهتمام بالتصرفات الموصلة إليها. إضافة إلى أنها **غالباً** ما تسعى لإيجاد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع العاملين نحو تحقيق أهداف هاته المؤسسات وغاياتها.

■ تتميز بأنها ثقافة **تتمتع بقدرة على التكيف** مع المتغيرات البيئية، ذلك أن العاملين لديها **غالباً** ما يكون لديهم المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة، وكذا الاستعداد لتقبل أي تغيرات قد تحدث داخل أو خارج مؤسساتهم. كما أنها **غالباً** ما تسعى إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها. إضافة إلى أنها **غالباً** ما تهتم بمتابعة ومعرفة التغيرات التكنولوجية في وسائل الإنتاج من أجل الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة.

■ تتميز بأنها ثقافة **متجهة نحو الفريق** ذلك أنه **دائماً** ما ترسخ قيم التعاون بروح الفريق الواحد، و**دائماً** ما تشجع العاملين على أداء مهامهم الوظيفية من خلال فرق العمل، إضافة إلى أنه **غالباً** ما تشجع على العمل الجماعي وتوُجِد إحساس قوي لدى العاملين بأنهم أعضاء في فريق عمل واحد.

■ تتميز بأنها ثقافة **لا تشجع الإبداع والابتكار** وهو ما يؤكده انخفاض مستوى إدراك هذا البعد الذي جاء بدرجة **متوسط**، فحتى وإن كانت هذه المؤسسات **غالباً** ما تشجع الأفكار والمبادرات الإبداعية وكذا تقديم الحلول الجديدة للمشكلات التي تحتاج للمعالجة، إلا أنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب طالما أن العاملين **دائماً** ما تكون لديهم الرغبة في تعزيز مهاراتهم من أجل تطوير العمل بطرق جديدة وإبداعية، كما أنه **غالباً** ما تكون لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين. إلا أن هذا البعد يبقى بعيدا عن المستوى المطلوب.

■ تتميز بأنها ثقافة **لا تحتوي العاملين** وهو ما يؤكده انخفاض مستوى إدراك هذا البعد الذي جاء بدرجة **متوسط**، فحتى وإن كانت هذه المؤسسات **غالباً** ما تُمكن العاملين من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملهم. **وغالباً** ما تميل إلى تدعيم وتشجيع واحترام العاملين، إلا أنها تبقى بعيدة كل البعد عن المستوى المطلوب طالما أنها **أحياناً** ما تشارك العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم، **ونادراً** ما تتيح لهم الفرصة للاستفادة من برامج التنمية والتدريب. **وهو ما يؤكد قلة اهتمام** مؤسسات دباغة الجلود بالتوجه نحو إشراك العاملين في اتخاذ

القرارات وكذا **قلة اهتمامها** بالتوجه نحو تطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم **وهو ما يُقلل** من درجة احتواء وترابط العاملين ويقلل من درجة التزام العاملين بالعمل والانتماء للمؤسساتهم.

ثانيا. مستوى إدراك أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة

نهدف من خلال هذا المحور إلى إعطاء تصور عام حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية داخل مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر وكذا إعطاء صورة مفصلة عن كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال **خمسة أبعاد أساسية** وهي: بعد **الإيثار**، بعد **الضمير الحي**، بعد **الروح الرياضية**، بعد **السلوك الحضاري**، بعد **الكياسة**، ولتقدير مستوى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما توضحه الجداول الآتية:

1. بعد الإيثار:

يتكون هذا البعد من ثلاث فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (29، 30، 31)، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك **الإيثار** كبعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 . 30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الإيثار

	فقرات بعد الإيثار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
29	أرغب بمساعدة زملائي الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة.	4.2676	0.91416	**2**	**دائما**
30	أرغب بمساعدة الموظفين الجدد حتى ولو لم يكن ذلك مطلوب مني.	4.3732	0.99366	**1**	**دائما**
31	أحب أن أكرس جزء من وقتي لمساعدة زملائي في حل مشاكل التي تواجههم في العمل.	4.0986	1.12552	**3**	**دائما**
	المستوى العام	**4.2465**	**0.84559**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 30)، أن مستوى الإيثار كبعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**4.2465**)، بانحراف معياري قدره (**0.84559**)، مما يشير إلى **عدم وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4 . 30)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد **الإيثار** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (30)، التي تضمنت « أرغب بمساعدة الموظفين الجدد حتى ولو لم يكن ذلك مطلوب مني » في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.3732**)، بانحراف معياري قدره (**0.99366**)، وهذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **دائماً** ما يرغبون بمساعدة الموظفين الجدد حتى ولو لم يكن ذلك مطلوب منهم، وهو ما يؤكد بأن مستوى الإيثار أو ما يسمى بسلوك المساعدة مرتفع في مؤسسات دباغة الجلود، ذلك أن هناك مستوى **مرتفع** من الإيثار نحو الإقبال على مساعدة الأخرين، وكذا الاستعداد لتقديم النصح والإرشاد والمبادرة للمساعدة العاملين الجدد دون طلب يد المساعدة وذلك لزيادة قدرتهم على الإلمام بأعمالهم وزيادة سرعتهم على التكيف مع بيئة العمل. وهو ما يؤدي بدوره إلى تقوية رابطة الزمالة وكذا الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي من خلال اكساب العاملين الجدد مهارات وخبرات فنية وسلوكية وإدراكية جديدة، مما يجعل العمال أكثر إنتاجية وفي أسرع وقت ممكن، وهو ما يساهم بدوره في تعزيز الأداء التنظيمي.
- جاءت الفقرة رقم (29)، التي تضمنت « أرغب بمساعدة زملائي الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.2676**)، بانحراف معياري قدره (**0.91416**)، و هذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **دائماً** ما يقومون بمساعدة زملائهم الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة، وهو ما يؤكد مرة أخرى بأن مستوى الإيثار **مرتفع** في مؤسسات دباغة الجلود، ذلك أن هناك سلوك تطوعي تلقائي لمساعدة زملائهم بشكل مباشر أو غير مباشر والحرص على مساعدتهم عندما يزيد عبء العمل عليهم والتعاون معهم كي يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة، وهو ما من شأنه أن خلق مناخ تنظيمي يرفع من معنويات العاملين ويعمل على تقوية تماسكهم وإحساسهم بالانتماء لبعضهم البعض ومن ثم تقليل معدلات دوران العمل وتقليل عدد الشكاوى.
- جاءت الفقرة رقم (31)، التي تضمنت «أحب أن أكرس جزء من وقتي لمساعدة زملائي في حل مشاكل التي تواجههم في العمل» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.0986**)، بانحراف معياري قدره (**1.12552**)، و هذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود **دائماً** ما يرغبون في تكريس جزء من وقتهم لمساعدة زملائهم في حل مشاكل التي تواجههم في العمل، وهو ما يؤكد مرة أخرى بأن مستوى الإيثار **مرتفع** في مؤسسات دباغة الجلود، ذلك أن العاملين يكرسون جزء من وقتهم لمساعدة بعضهم البعض في حل المشاكل التي تواجههم وتقديم الاقتراحات التي تفيد في تطوير الأداء التنظيمي.

2. بعد الضمير الحي (صحوة الضمير أو يقظة الضمير):

يتكون هذا البعد من ثلاث فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (32، 33، 34)، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك **الضمير الحي** كبعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 . 31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة الضمير الحي

	فقرات بعد الضمير الحي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
32	أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.	4.5352	0.75945	**3**	**دائما**
33	أتقيد بالأنظمة والقواعد الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المؤسسة.	4.8169	0.49993	**1**	**دائما**
34	أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.	4.7465	0.56414	**2**	**دائما**
	المستوى العام	**4.6995**	**0.43545**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 31)، أن مستوى الضمير الحي كبعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**4.6995**)، بانحراف معياري قدره (**0.43545**)، مما يشير إلى **عدم وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4 . 31)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد **الضمير الحي** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (30)، التي تضمنت «أتقيد بالأنظمة والقواعد الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المؤسسة» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.8169**)، بانحراف معياري قدره (**0.49993**)، وهذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **دائماً** ما يتقيدون بالأنظمة والقواعد الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها مؤسساتهم، وهو ما يؤكد بأن مستوى صحوة الضمير **مرتفع** في مؤسسات دباغة الجلود، ذلك أن العاملين يتحلون بمستوى عالي من الضمير الحي وهو ما يظهر في الانصياع التلقائي لسياسات وأنظمة و قواعد وتعليمات

مؤسساتهم وإجراءاتها الرسمية، وكذا الالتزام بقواعد وإجراءات العمل، واستخدام القوانين التنظيمية الاستخدام السليم.

- جاءت الفقرة رقم (34)، التي تضمنت «أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.7465**)، بانحراف معياري قدره (**0.56414**)، و هذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **دائماً** ما يحافظون على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل، وهو ما يؤكد مرة أخرى بأن مستوى الإيثار **مرتفع** في مؤسسات دباغة الجلود، ذلك أن العاملين يتحلون بمستوى عالي من الضمير الحي، وهو ما يظهر في تقيدهم بالحضور والانصراف حسب مواعيد العمل والحضور إلى العمل بشكل مبكر والبقاء فيه متأخرا، والدقة في المواعيد، كما أن رغبة الأفراد في أداء العمل بضمير حي تحافظ على مستويات إنتاج مرتفعة، وتقضي على التذبذب فيها، وهو ما يؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي ككل.
- جاءت الفقرة رقم (32)، التي تضمنت «أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.5352**)، بانحراف معياري قدره (**0.75945**)، و هذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود **دائماً** ما يحرصون على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية، وهو ما يؤكد مرة أخرى بأن مستوى الإيثار **مرتفع** في مؤسسات دباغة الجلود، ذلك أن العاملين دائما ما يبذلون جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أمور تافهة أو بسيطة أو في أحاديث جانبية، أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل؛ وهو ما من شأنه أن يساهم في توجيه العاملين نحو العمل الجاد بدلاً من تضيع الوقت واستنزاف الجهود في مشاكل وصراعات شخصية تؤثر سلباً على أداء مؤسساتهم.

3. بعد الروح الرياضية (روح التسامح):

يتكون هذا البعد من ثلاث فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (35، 36، 37)، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك **الروح الرياضية** كبعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 . 32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الروح الرياضية

	فقرات بعد الروح الرياضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
35	أقوم بتنفيذ المهام الإضافية المطلوبة مني لصالح المؤسسة من دون أدنى شكوى أو تذمر.	4.4296	0.93322	**1**	**دائما**
36	أتحمل الظروف الصعبة في العمل لصالح المؤسسة وأتقبلها بكل سرور.	4.2817	0.99193	**3**	**دائما**
37	أتقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي.	4.4155	0.86903	**2**	**دائما**
	المستوى العام	**4.3756**	**0.67473**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 32)، أن مستوى الروح الرياضية كبعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**4.3756**)، بانحراف معياري قدره (**0.67473**)، مما يشير إلى **عدم وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4 . 32)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد **الروح الرياضية** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (35)، التي تضمنت « أقوم بتنفيذ المهام الإضافية المطلوبة مني لصالح المؤسسة من دون أدنى شكوى أو تذمر» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.4296**)، بانحراف معياري قدره (**0.93322**)، وهذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **دائماً** ما يقومون بتنفيذ المهام الإضافية المطلوبة مني لصالح مؤسساتهم من دون أدنى شكوى أو تذمر، وهو ما يؤكد بأن مستوى التحلي بالروح الرياضية **مرتفع** في مؤسسات دباغة الجلود، ذلك أن العاملين يتحلون بمستوى عالي من الروح الرياضية، وهو ما يظهر في استعداد العاملين للقيام بالأعمال الإضافية والحضور للعمل عند الحاجة من دون إبداء الشكوى والتذمر والضجر، وكذا التطوع للعمل بعد الوقت المحدد، وهو ما يساعد في التكيف مع ظروف العمل الاستثنائية.
- جاءت الفقرة رقم (37)، التي تضمنت « أتقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي » في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.4155**)، بانحراف معياري قدره (**0.86903**)، وهذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات

دباغة الجلود محل الدراسة **دائماً** ما يتقبلون ملاحظات واقتراحات زملائهم حول أي خطأ في أدائهم لعملهم، وهو ما يؤكد بأن مستوى التحلي بالروح الرياضية **مرتفع** في مؤسسات دباغة الجلود، ذلك أن العاملين يتحلون بمستوى عالي من الروح الرياضية، وهو ما ينعكس في استعداد العاملين لتقبل النقد بصدر رحب ولاستفادة من جميع المقترحات البناءة للزملاء وتوظيفها في محيط العمل.

- جاءت الفقرة رقم (36)، التي تضمنت « أتحمل الظروف الصعبة في العمل لصالح المؤسسة وأتقبلها بكل سرور» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.2817**)، بانحراف معياري قدره(**0.99193**)، وهذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **دائماً** ما يتحملون الظروف الصعبة في العمل لصالح مؤسساتهم ويتقبلونها بكل سرور، وهو ما يؤكد مرة أخرى بأن مستوى التحلي بالروح الرياضية **مرتفع** في مؤسسات دباغة الجلود، ذلك أن العاملين يتحلون بمستوى عالي من الروح الرياضية، وهو ما يظهر في استعداد العاملين لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية التي تحدث في مكان العمل دون امتعاض أو شكوى، وكذا الامتناع عن القيام بأي ردود فعل سلبية في العمل، وهو ما من شأنه أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية، والالتفاف نحو الأعمال التي تؤثر في أداء المؤسسة ككل.

4. بعد السلوك الحضاري (طوعية المشاركة):

يتكون هذا البعد من ثلاث فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (38، 39، 40)، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك **السلوك الحضاري** كبعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 . 33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد السلوك الحضاري

	فقرات بعد السلوك الحضاري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
38	أشارك زملائي بأفكار ومقترحات جديدة من شأنها تحسين أداء المؤسسة.	4.2324	1.06967	**1**	**دائما**
39	أواظب على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة.	3.5986	1.55312	**3**	**غالبا**
40	أفتخر بانتمائي للمؤسسة وأتحدث عنها إيجابياً أمام الآخرين.	4.1901	1.27125	**2**	**غالبا**
	المستوى العام	**4.0070**	**0.99127**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 33)، أن مستوى **السلوك الحضاري** كبعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**4.0070**)، بانحراف معياري قدره (**0.99127**)، مما يشير إلى **وجود نوع من التباين** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت **أكثر تشتتاً وأقل تجانساً**.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4 . 33)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد **السلوك الحضاري** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (38)، التي تضمنت « أشارك زملائي بأفكار ومقترحات جديدة من شأنها تحسين أداء المؤسسة» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.2324**)، بانحراف معياري قدره (**1.06967**)، وهذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **دائماً** ما يشاركون زملائهم بأفكار ومقترحات جديدة من شأنها تحسين أداء مؤسساتهم، وهو ما يؤكد بأن مستوى التحلي بالسلوك الحضاري **مرتفع** في مؤسسات دباغة الجلود، ذلك أن العاملين يتحلون بمستوى عالي من السلوك الحضاري، وهو ما يظهر في استعداد العاملين لتقديم مقترحات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل أو المؤسسة ككل، والتعاون مع الآخرين، والتعبير عن الآراء المتعلقة بالسياسات والاستراتيجيات المتبعة بكل صراحة وحيادية، وهو ما من شأنه أن يحقق نوع من الكفاءة في أداء الأعمال داخل مؤسسات دباغة الجلود.
- جاءت الفقرة رقم (40)، التي تضمنت «أفتخر بانتمائي للمؤسسة وأتحدث عنها إيجابياً أمام الآخرين» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.1901**)، بانحراف معياري قدره (**1.27125**)، وهذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **غالباً** ما يفتخرون بانتمائهم للمؤسساتهم ويتحدثون عنها إيجابياً أمام الآخرين، وهو ما يؤكد بأن مستوى التحلي بالسلوك الحضاري **مرتفع** في مؤسسات دباغة الجلود، ذلك أن العاملين يتحلون بمستوى عالي من السلوك الحضاري، وهو ما يظهر في إحساس العاملين بالفخر والاعتزاز بالانتماء للمؤسساتهم والدفاع عنها عند انتقاد الآخرين لها، وكذا التحدث عنها بطريقة إيجابية والثناء عليها، بالإضافة إلى التحدث بحماس عن أعمالها وخدماتها وتقديمها للآخرين بصورة جيدة، وهو ما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.
- جاءت الفقرة رقم (39)، التي تضمنت « أواظب على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.5986**)، بانحراف معياري قدره (**1.55312**)، وهذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **غالباً** ما يواظبون على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها مؤسساتهم، وهو ما يؤكد مرة أخرى

بأن مستوى التحلي بالسلوك الحضاري **مرتفع** في مؤسسات دباغة الجلود، ذلك أن العاملين يتحلون بمستوى عالي من السلوك الحضاري، وهو ما يظهر جلياً في حرص العاملين على المشاركة الدائمة والفعلية في الاجتماعات والمناقشات الخاصة بالعمل، والاطلاع على كل ما هو جديد ومفيد لمؤسساتهم، وهو ما يعكس رغبة العاملين في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المؤسسة غير الرسمية.

5. بعد الكياسة (الكرم أو اللطف أو المجاملة):

يتكون هذا البعد من ثلاث فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (41، 42، 43)، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك **الكياسة** كبعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 . 34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الكياسة

	فقرات بعد الكياسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
41	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات التي تساعدهم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.	4.3239	1.07551	**3**	**دائما**
42	أحرص على احترام حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين وعدم الخوض فيها.	4.6690	0.68128	**1**	**دائما**
43	أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المؤسسة.	4.6056	0.81613	**2**	**دائما**
	المستوى العام	**4.5329**	**0.64998**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 34)، أن مستوى **الكياسة** كبعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**4.5329**)، بانحراف معياري قدره (**0.64998**)، مما يشير إلى **عدم وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت **أقل تشتتاً وأكثر تجانساً**.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4 . 34)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد **الكياسة** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (42)، التي تضمنت « أحرص على احترام حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين وعدم الخوض فيها» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.6690**)، بانحراف معياري قدره (**0.68128**)، وهذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **دائماً** ما يحرصون على احترام حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين وعدم الخوض فيها، وهو ما يؤكد بأن مستوى التحلي بالكياسة **مرتفع** في مؤسسات دباغة الجلود، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من الكرم أو المجاملة، وهو ما يظهر جلياً في احترام العاملين لحقوق الزملاء الآخرين وخصوصياتهم، وتجنب إثارة المشكلات معهم، وكذا عدم تصيد الأخطاء في أداء الآخرين لأعمالهم. إضافةً إلى حالات الإشعار المسبقة عن الأمور غير الصحيحة أو الحالات السلبية التي تضر بالآخرين.
- جاءت الفقرة رقم (43)، التي تضمنت «أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المؤسسة » في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.6056**)، بانحراف معياري قدره (**0.81613**)، وهذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **دائماً** ما يبادرون إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل مؤسساتهم، وهو ما يؤكد بأن مستوى التحلي بالكياسة **مرتفع** في مؤسسات دباغة الجلود، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من الكرم أو اللطف، وهو ما يظهر في عدم اختلاق المشاكل مع الزملاء في العمل وتحذير زملاء العمل الذين يمارسون نشاط يمكن أن يثير أزمة أو مشكلة في العمل، إضافةً إلى تجنب النزاعات أو الصراعات غير الضرورية. وهو ما يؤدي إلى تدعيم روح التعاون البناء، والمحافظة على شبكة من العلاقات الداخلية والتعاون بين العاملين داخل مؤسساتهم.
- جاءت الفقرة رقم (41)، التي تضمنت « أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات التي تساعدهم على أداء أعمالهم على أحسن وجه» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.3239**)، بانحراف معياري قدره (**1.07551**)، وهذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة **دائماً** ما يقومون بتزويد زملائهم بالمعلومات والخبرات التي تساعدهم على أداء أعمالهم على أحسن وجه، وهو ما يؤكد بأن مستوى التحلي بالكياسة **مرتفع** في مؤسسات دباغة الجلود، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من الكرم أو اللطف، وهو ما يظهر في تبادل العاملين للخبرات وتقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، وكذا إظهار القدرة على تقديم حلول لمشكلات العمل دون انتظار طلبها. وتبدو أهمية هذا المكون واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون، والمحافظة على شبكة من العلاقات الداخلية والتعاون بين الأفراد بدلاً من الاستغراق في مناقشات جدلية غير مفيدة.

ومن أجل تحديد المستوى العام لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لأبعاد المواطنة التنظيمية؛ وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4 . 35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لأبعاد المواطنة التنظيمية

أبعاد المواطنة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام
بعد الضمير الحي	4.6995	0.43545	**1**	**مرتفع**
بعد الكياسة	4.5329	0.64998	**2**	**مرتفع**
بعد الروح الرياضية	4.3756	0.67473	**3**	**مرتفع**
بعد الإيثار	4.2465	0.84559	**4**	**مرتفع**
بعد السلوك الحضاري	4.0070	0.99127	**5**	**مرتفع**
المجموع بشكل عام	**4.3723**	**0.51021**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ومن أجل تحديد أهم الفقرات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر يجب علينا ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد الاتجاهات العامة الموافقة لأبعاد المواطنة التنظيمية؛ وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 35)، أن مستوى المواطنة التنظيمية بأبعادها كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**4.3723**)، بانحراف معياري قدره (**0.51021**)، مما يشير إلى **عدم وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. ومن حيث ترتيب أبعاد سلوك التنظيمية فقد جاء بعد **الضمير الحي** في المرتبة الأولى، يليه بعد **الكياسة** في المرتبة الثانية، يليه بعد **الروح الرياضية** في المرتبة الثالثة، يليه بعد **الإيثار** في المرتبة الرابعة، يليه بعد **السلوك الحضاري** في المرتبة الخامسة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً **بمستويات مرتفعة** مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذه الأبعاد الخمسة كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً وملائمة وأهمية لأبعاد سلوك التنظيمية.

وما يمكن أن نستنتجه من خلال الجدول رقم (4 . 35)، وبقية الجداول المتعلقة بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، بأن سلوك المواطنة التنظيمية الممارسة في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات والتي يمكن أن نوجزها في مايلي:

- تتميز بأنها سلوكيات تطوعية تتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمية، والموجهة أساساً نحو المؤسسة على وجه العموم وغير موجهة نحو شخص محدد، وبمعنى آخر فإن هذا البعد يشير إلى مستوى عالي من ضبط

النفس، كما أنه يعكس الضمير الحي في إنجاز ممارسات معينة، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من **الضمير الحي**؛ حيث تبين أن العاملين **دائماً ما تكون لديهم الرغبة في تعزيز مهاراتهم من أجل تطوير العمل بطرق جديدة وإبداعية** و**دائماً** ما يحافظون على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل، و**دائماً** ما يحرصون على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.

- تتميز بأنها سلوكيات مهذبة ومراعية لشعور الآخرين، إذ تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الزملاء أو الرؤساء عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من **الكياسة**؛ حيث تبين أن العاملين **دائماً** ما يحرصون على احترام حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين وعدم الخوض فيها، و**دائماً** ما يبادرون إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المؤسسة، و**دائماً** ما يقومون بتزويد زملائهم بالمعلومات والخبرات التي تساعدهم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.
- تتميز بأنها سلوكيات عفوية إيجابية تعكس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية التي تحدث في مكان العمل دون امتعاض أو شكوى، وكذا الامتناع عن القيام بأي ردود فعل سلبية في العمل، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من **الروح الرياضية**؛ حيث تبين أن العاملين **دائماً** ما يقومون بتنفيذ المهام الإضافية المطلوبة مني لصالح المؤسسة من دون أدنى شكوى أو تذمر، و**دائماً** ما يتقبلون ملاحظات واقتراحات زملائهم حول أي خطأ في أدائهم لعملهم، و**دائماً** ما يتحملون الظروف الصعبة في العمل لصالح المؤسسة ويتقبلونها بكل سرور.
- تتميز بأنها سلوكيات تطوعية تلقائية يقوم به أفراد المؤسسة لمساعدة بعضهم البعض بشكل مباشر أو غير مباشر، والموجهة أساساً نحو الرؤساء أو الزملاء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه أو تقديم المساعدة وحب الغير ولابتعاد عن الأنانية، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من **الإيثار**؛ حيث تبين أن العاملين **دائماً** ما يرغبون بمساعدة الموظفين الجدد حتى ولو لم يكن ذلك مطلوب منهم، **ودائماً** ما يرغبون في مساعدة زملائهم الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة، و**غالبًا** ما يُكرسون جزء وقتهم لمساعدة زملائهم في حل مشاكل العمل.
- تتميز بأنها سلوكيات تعكس درجة اهتمام أو التزام الفرد بالمؤسسة ككل، إذ يعكس السلوك الحضاري رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المؤسسة غير الرسمية. وفي أبسط معانيه قد يتضمن هذا البعد تلك السلوكيات التي يُبديها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمؤسسة، ومتابعة كافة أنشطتها، وإظهار سلوك الانتماء والولاء لمؤسسته من خلال تحسين صورتها وسمعتها، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من **السلوك الحضاري**؛ حيث تبين أن العاملين **دائماً** ما يشارك العاملين زملائهم بأفكار ومقترحات جديدة من شأنها تحسين أداء المؤسسة، و**غالبًا** ما يفتخر العاملين بانتمائهم للمؤسساتهم ويتحدثون عنها إيجابياً أمام الآخرين، و**غالبًا** ما يواظبون على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها مؤسساتهم.

ثالثا. مستوى إدراك محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود

نهدف من خلال هذا المحور إلى إعطاء تصور عام حول محددات سلوك المواطنة التنظيمية داخل مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر وكذا إعطاء صورة مفصلة عن كل بعد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال **سبعة محددات أساسية** وهي: محدد **العدالة التنظيمية**، محدد **الرضا الوظيفي**، محدد **القيادة الإدارية**، محدد **الولاء التنظيمي**، محدد **الدعم التنظيمي**، محدد **عمر الموظف**، محدد **مدة الخدمة**، ولتقدير مستوى محددات سلوك المواطنة التنظيمية يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذا تحديد مستويات الموافقة لكل محدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

1. العدالة التنظيمية:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (44، 45، 46، 47)، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك **العدالة التنظيمية** كمحدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 . 36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحدد العدالة التنظيمية

	فقرات محدد العدالة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
44	أعتقد أن ما أبذله من جهد يتوافق مع ما أتقضاه من راتب.	3.1831	1.71609	**4**	**أحيانا**
45	يتم تطبيق الإجراءات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء.	3.9366	1.32737	**2**	**غالبا**
46	يُظهر مسؤولي المباشر الاهتمام بحقوقي كموظف عندما يتخذ القرارات المرتبطة بعملي.	3.9225	1.22662	**3**	**غالبا**
47	يشرح لي مسؤولي المباشر بشكل واضح أي قرار متعلق بوظيفتي.	4.1197	1.27986	**1**	**غالبا**
	المستوى العام	**3.7905**	**1.00294**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 36)، أن مستوى **العدالة التنظيمية** كمحدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**3.7905**)، بانحراف معياري قدره (**1.00294**)، مما يشير إلى **وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. **مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت أكثر تشتتاً وأقل تجانساً.**

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4 . 36)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد **العدالة التنظيمية** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (47)، التي تضمنت «يشرح لي مسؤولي المباشر بشكل واضح أي قرار متعلق بوظيفتي» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.1197**)، بانحراف معياري قدره (**1.27986**)، وهذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة يؤكدون بأن مسؤوليهم المباشرين **غالباً** ما يشرحون لهم بشكل واضح أي قرار متعلق بطبيعة وظائفهم، وهو ما يؤكد بأن مستوى **العدالة التفاعلية** (التعاملية)، **مرتفع** في مؤسسات دباغة الجلود، حيث تبين أن هناك تأييداً بدرجة عالية حول طبيعة المعاملة الشخصية التي يدركها العاملون عند تطبيق القرارات عليهم في المؤسسة؛ وهو ما يعكس رأي العامل متلقي القرار عن المعاملة الشخصية التي يشعر بها عندما يقوم المدير أو متخذ القرار بتطبيق الإجراءات والقرارات عليه، ذلك أن العاملين يؤكدون بأنه **غالباً** ما يكون هناك مستوى من التفاعل بين متخذ ومتلقي القرار، وبالتالي فإن هناك نوعا من الاتصالات بين صانعي القرار ومتلقي القرارات عند اتخاذ القرارات وتطبيقها في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة. إلا أن هذا المستوى من العدالة التفاعلية **يبقى نسبي** طالما أنه **أحيانا** فقط ما تشارك مؤسسات دباغة الجلود العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم.
- جاءت الفقرة رقم (45)، التي تضمنت « يتم تطبيق الإجراءات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.9366**)، بانحراف معياري قدره (**1.32737**)، وهذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود **غالباً** ما يتم تطبيق الإجراءات الإدارية عليهم بدون استثناء، ذلك أن هناك درجة من الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة السياسات والإجراءات التنظيمية المطبقة على جميع الموظفين بدون استثناء. أي أن هناك مستوى مرتفع من **العدالة الإجرائية**.
- جاءت الفقرة رقم (46)، التي تضمنت « يُظهر مسؤولي المباشر الاهتمام بحقوقي كموظف عندما يتخذ القرارات المرتبطة بعملي» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.9225**)، بانحراف معياري قدره (**1.22662**)، وهذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود يؤكدون بأن مسؤوليهم المباشرين **غالباً** ما يُظهرون الاهتمام بحقوقهم كموظفين عندما يتخذون القرارات المرتبطة بعملهم، وهو ما يؤكد بأن مستوى **العدالة التفاعلية** (التعاملية)، **مرتفع** في مؤسسات دباغة الجلود، ذلك أنه **غالباً** ما يكون هناك احساس لدى العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية أو معرفة أسباب تلك الإجراءات، أو أثناء تعاملهم مع متخذي القرارات فيما إذا كانوا يتعاملون مع الأفراد باحترام وتقدير وكرامة أم لا، وهو ما يؤكد بأن هناك نوع من العدالة في تعامل المديرين والرؤساء مع العاملين بدرجة من المصداقية والاحترام.

● جاءت الفقرة رقم (44)، التي تضمنت « أعتقد أن ما أبذله من جهد يتوافق مع ما أتقضاه من راتب» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.1831**)، بانحراف معياري قدره (**1.71609**)، وهذا ما يدل على أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود **أحياناً** ما يعتقدون بأن ما يبذلونه من جهد يتوافق مع ما يتقاضونه من رواتب، وهو ما يؤكد بأن مستوى **العدالة التوزيعية مرتفع إلى حدٍ ما** في مؤسسات دباغة الجلود، ذلك أنه **أحياناً** ما يشعر العاملين **بعدم عدالة توزيع المخرجات** التنظيمية للموظفين كالرواتب والمكافآت والحوافز مقارنة بما يبذلونه من جهد وعبء في العمل، خصوصاً عند مقارنة تلك المخرجات مع مخرجات أقرانهم في المؤسسة نفسها أو خارجها في مؤسسات مشابهة لها، ووفقا لتلك المقارنة، يشعر العاملين بعدم عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بمؤسساتهم. ذلك أنهم في كثير من الأحيان يقومون بمجهودات تفوق ما يحصلون عليه من رواتب.

2. الرضا الوظيفي:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (48، 49، 50، 51)، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك **الرضا الوظيفي** كمحدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 . 37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحدد الرضا الوظيفي

	فقرات محدد الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
48	أنا راضٍ بشكل عام عن وظيفتي.	3.9296	1.43733	**1**	**غالبا**
49	أنا راضٍ عن فرص التقدم والترقية التي حصلت عليها.	3.4859	1.57883	**3**	**غالبا**
50	أشعر بالرضا عن الحوافز والمكافآت التشجيعية التي حصلت عليها مقارنة بحجم العمل الذي أقوم به.	2.8732	1.64536	**4**	**أحيانا**
51	أشعر باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء لي نتيجة للجهود التي أبذلها في العمل.	3.6761	1.37118	**2**	**غالبا**
	المستوى العام	**3.4912**	**1.18778**	//	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 37)، أن مستوى **الرضا الوظيفي** كمحدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية كان **متوسطاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**3.4912**)، بانحراف معياري قدره (**1.18778**)، مما يشير إلى **وجود تباين كبير** في إجابات أفراد

عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت **أكثر تشتتاً وأقل تجانساً**.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4 . 37)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد **الرضا الوظيفي** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (48)، التي تضمنت «أنا راضٍ بشكل عام عن وظيفتي» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.9296**)، بانحراف معياري قدره (**1.43733**)، وهذا ما يدل على أن هناك **تشتت كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة، ورغم ذلك إلا أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود **غالباً** ما يكونون راضين عن وظائفهم، وهو ما يؤكد بأن مستوى **الرضا عن الوظيفة** جاء **متوسطاً** في مؤسسات دباغة الجلود، حيث تبين أن العاملين راضين نوعاً ما عن الوظائف التي يشغلونها، وهو ما يعكس مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى العاملين فيما يتعلق باتفاق الوظيفة مع مؤهلات العامل وقدراته واستعداداته الشخصية، وكذا إتاحة الفرصة له لاستخدام مهاراته ومواهبه للمبادأة والابتكار، وإضافة إلى المكانة الاجتماعية التي تُتيحها الوظيفية للعامل داخل المؤسسة وخارجها.
- جاءت الفقرة رقم (51)، التي تضمنت «أشعر باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء لي نتيجة للجهود التي أبذلها في العمل» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.6761**)، بانحراف معياري قدره (**1.37118**)، وهذا ما يدل على أن هناك **تشتت كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة، ورغم ذلك إلا أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود **غالباً** ما يشعرون باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء لهم نتيجة للجهود التي يبذلونها في العمل، وهو ما يؤكد بأن مستوى **الرضا عن جماعة العمل** (الرؤساء والزملاء)، جاء **متوسطاً** في مؤسسات دباغة الجلود، وهو ما يعكس مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى العاملين فيما يتعلق بعلاقة العامل مع مجموعة عمله، وما توفر له من إشباع لحاجاته الاجتماعية، وما تحققه من تبادل للمنافع، كما أن قوة هذه العلاقة بين رضا العامل عن عمله وعلاقته بالآخرين تعتمد اساساً على الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة، ، وكذا تقارب القيم والمعتقدات التنظيمية والاتجاهات الخاصة بالمجموعة. وهذا ما يتوافق تماماً مع **مستوى احتواء وترابط العاملين** كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية والذي جاء كذلك بمستوى **متوسط**.
- جاءت الفقرة رقم (49)، التي تضمنت «أنا راضٍ عن فرص التقدم والترقية التي حصلت عليها» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.4859**)، بانحراف معياري قدره (**1.57883**)، وهذا ما يدل على أن هناك **تشتت كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة، ورغم ذلك إلا أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود **غالباً** ما يكونون راضين عن فرص التقدم والترقية التي حصلوا عليها، وهو ما يؤكد بأن مستوى **الرضا عن فرص الترقية** جاء **متوسطاً** في

مؤسسات دباغة الجلود، حيث يمكن إرجاع هذا المستوى المتوسط من الرضا عن فرص الترقية إلى طموح العامل أو توقعاته للترقية، فإذا كانت أكبر مما هو متاح فعلاً في المؤسسة، انخفض رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلاً، زاد رضاه عن العمل، وهذا ما لاحظناه من خلال المقابلة بأن أصحاب الشهادات الجامعية غير راضين عن فرص التقدم والترقية التي حصلوا عليها مقارنة بالعاملين الذين لديهم مستوى ثانوي فما أقل كانوا راضين عن مستوى الترقية التي حصلوا عليها في مؤسساتهم.

- جاءت الفقرة رقم (50)، التي تضمنت «أشعر بالرضا عن الحوافز والمكافآت التشجيعية التي حصلت عليها مقارنة بحجم العمل الذي أقوم به» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**2.8732**)، بانحراف معياري قدره (**1.64536**)، وهذا ما يدل على أن هناك **تشتت كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة، لذلك نجد أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود **أحياناً** ما يشعرون بالرضا عن الحوافز والمكافآت التشجيعية التي حصلوا عليها مقارنة بحجم العمل الذي يؤدونه، وهو ما يؤكد بأن مستوى **الرضا عن التعويضات** جاء **متوسطاً** في مؤسسات دباغة الجلود، وهو ما يعكس **مستوى متدني** من الرضا الوظيفي لدى العاملين فيما يتعلق بطبيعة الرواتب والأجور والمكافآت التشجيعية التي يحصل عليها العاملين في مؤسسات دباغة الجلود. وهذا ما **يتوافق تماماً** مع مستوى موافقة العاملين على محدد **العدالة التوزيعية** الذي جاء كذلك بمستوى **أحياناً**، أي أن العاملين أحيانا ما يكونون راضين عن الحوافز والمكافآت التشجيعية نتيجة أنهم يعتقدون بأن ما يبذلونه من جهد يفوق ما يتقاضونه من رواتب وأجور.

3. القيادة الإدارية:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (52، 53، 54، 55)، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك **القيادة الإدارية** كمحدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 . 38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحدد القيادة الإدارية

	فقرات محدد القيادة الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
52	يقوم المدير بتحديد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة.	3.8803	1.34998	**1**	**غالبا**
53	يزرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوس العاملين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة.	3.7676	1.44725	**3**	**غالبا**
54	يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين.	3.7958	1.29121	**2**	**غالبا**
55	هناك مرونة لدى المدراء والرؤساء في اتخاذ القرارات للاستجابة للمتغيرات الجديدة.	3.6690	1.27007	**4**	**غالبا**
	المستوى العام	**3.7782**	**1.09484**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 38)، أن مستوى إدراك متغير **القيادة الإدارية** كمحدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**3.7782**)، بانحراف معياري قدره (**1.09484**)، مما يشير إلى **وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت **أكثر تشتتاً وأقل تجانساً**.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4 . 38)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد **القيادة الإدارية** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (52)، التي تضمنت « يقوم المدير بتحديد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.8803**)، بانحراف معياري قدره (**1.34998**)، مما يدل على أن هناك **تشتت كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة، ورغم ذلك فإن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود **غالباً** ما يؤكدون بأن المدراء يقومون بتحديد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة، وهو ما يؤكد درجة اهتمام المدراء بتحديد رؤية مستقبلية واضحة لمؤسسات دباغة الجلود، حيث تبين أن العاملين متفقين على أن المدراء غالباً ما يقومون بتحديد رؤية مستقبلية واضحة لمرؤوسيه، وكذا تحديد أهم الطموحات المراد بلوغها، وأهم الاستراتيجيات المزمع إتباعها مستقبلا. وهذا **ما يتوافق تماماً** مع فقرة أن العاملين **غالباً** ما تكون لديهم رؤية مشتركة وواضحة نحو تحقيق أهداف المؤسسة في بعد

التوجه بالنتائج. وهو ما يؤكد مرة أخرى بأن المدراء في مؤسسات دباغة الجلود هم من يقومون بتحديد رؤية مشتركة وواضحة للعاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

● جاءت الفقرة رقم (54)، التي تضمنت «يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.7958**)، بانحراف معياري قدره (**1.44725**)، وهذا ما يدل على أن هناك **تشتت كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة، ورغم ذلك إلا أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود يؤكدون بأنه **غالباً** ما يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين ، وهو ما يؤكد درجة اهتمام الرؤساء والمشرفون بإقامة علاقات إنسانية بينهم وبين مرؤوسيهم تقوم على أساس التفاهم المتبادل، وكذا إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة. وهذا **ما يتوافق تماماً** مع فقرة أنه **غالبا** ما تميل المؤسسة التي أعمل بها إلى تدعيم وتشجيع واحترام العاملين في بعد **الاحتواء والترابط**، وهو ما يؤكد مرة أخرى حرص الإدارة في مؤسسات دباغة الجلود على معاملة العاملين باحترام وتقدير وكذا بناء علاقات جيدة معهم، إلا أنها تبقى بعيدة عن المستوى المطلوب طالما أنها **أحيانا** ما تشارك العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم؛ **ونادراً** ما تتيح لهم الفرصة للاستفادة من برامج التنمية والتدريب.

●جاءت الفقرة رقم (53)، التي تضمنت «يزرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوس العاملين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.7676**)، بانحراف معياري قدره (**1.29121**)، وهذا ما يدل على أن هناك **تشتت كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة، ورغم ذلك إلا أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود يؤكدون بأنه **غالباً** ما يقوم الرؤساء والمشرفون بتحفيزهم وشحذ هممهم، وبعث النشاط والحيوية في نفوسهم، والمحافظة على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس الثقة في نفوسهم في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة. وهذا **ما يتوافق تماماً** مع بعد **التوجه بالنتائج**، حيث أن هذا التأثير في المرؤوسين على تحقيق الأهداف المسطرة يُبرر تأييد العاملين بأنهم **دائماً** ما يركزون في أعمالهم على النتائج بالدرجة الأولى، **ودائماً** ما يؤكدون بأن مؤسساتهم تهتم بالتصرفات الموصلة إلى النتائج.

● جاءت الفقرة رقم (55)، التي تضمنت « هناك مرونة لدى المدراء والرؤساء في اتخاذ القرارات للاستجابة للمتغيرات الجديدة» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.6690**)، بانحراف معياري قدره (**1.27007**)، وهذا ما يدل على أن هناك **تشتت كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة، ورغم ذلك إلا أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود يؤكدون بأنه **غالباً** ما تكون هناك مرونة لدى المدراء والرؤساء في اتخاذ القرارات للاستجابة للمتغيرات الجديدة، وهو ما يؤكد بأن الرؤساء والمدراء عادة ما يُبدون نوع من المرونة في اتخاذ القرارات من أجل التكيف مع المتغيرات والمستجدات البيئية. وهذا **ما يتوافق تماماً** مع فقرة أنه **غالباً** ما تهتم المؤسسة بمتابعة ومعرفة التغيرات

التكنولوجية في وسائل الإنتاج من أجل الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة في بعد **القدرة على التكيف**، وهو **ما يتوافق كذلك** مع أن مؤسسات دباغة الجلود **أحيانا** فقط ما تشارك العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم، أي أن المدراء والرؤساء **لا يشاركون العاملين** في اتخاذ القرارات الحاسمة حتى وإن كانت هذه القرارات في سبيل التكيف مع المتغيرات البيئية.

4. الولاء التنظيمي:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (56، 57، 58، 59)، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك **الولاء التنظيمي** كمحدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 . 39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحدد الولاء التنظيمي

	فقرات محدد الولاء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
56	لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.	3.3592	1.66457	**4**	**أحيانا**
57	مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني من أجل نجاح المؤسسة.	4.3873	0.90584	**2**	**دائما**
58	أحرص على ممتلكات وموارد المؤسسة كحرصي على ممتلكاتي.	4.7113	0.77717	**1**	**دائما**
59	أشعر بالسعادة بأن أُتيحت لي الفرصة للعمل في هذه المؤسسة.	3.8451	1.39551	**3**	**غالبا**
	المستوى العام	**4.0757**	**0.90261**	//	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 39)، أن مستوى إدراك متغير **الولاء التنظيمي** كمحدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**4.0757**)، بانحراف معياري قدره (**0.90261**)، مما يشير إلى **وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت **أكثر تشتتاً وأقل تجانساً**.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4 . 39)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد **الولاء التنظيمي** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (58)، التي تضمنت «أحرص على ممتلكات وموارد المؤسسة كحرصي على ممتلكاتي» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.7113**)، بانحراف معياري قدره (**0.77717**)، مما يدل على أنه لا يوجد **تشتت كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة، ذلك أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود **دائماً** ما يحرصون على ممتلكات وموارد مؤسساتهم كحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية، وهو ما يؤكد وجود **درجة عالية** من الولاء التنظيمي لدى العاملين، وهو ما يُولد درجة من الشعور والإحساس الإيجابي عند العاملين تجاه مؤسستهم والتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والارتباط بها، والحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد لها، والمحافظة على ممتلكاتها ومواردها، والافتخار بمآثرها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمهم وقيمها.
- جاءت الفقرة رقم (57)، التي تضمنت «مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني من أجل نجاح المؤسسة» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.3873**)، بانحراف معياري قدره (**0.90584**)، وهذا ما يدل على أن هناك **تشتت كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة، ذلك أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود **دائماً** ما يكونون مستعدين لبذل أكثر مما هو مطلوب منهم من أجل نجاح المؤسسة، وهو ما يؤكد وجود **درجة عالية** من الولاء التنظيمي، والانغماس في التنظيم والولاء له، ذلك أن العاملين دائما ما يكونون مستعدين لبذل أكثر مما هو مطلوب منهم من أجل نجاح مؤسساتهم، وهو ما يعكس وجود مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس وبذل الكثير من الجهد لتحقيق أهداف مؤسساتهم. وهذا **ما يتوافق تماماً** مع فقرتين في بعد الروح الرياضية واللتين تنصان على أن العاملين **دائماً** ما يقومون بتنفيذ المهام الإضافية المطلوبة مني لصالح مؤسساتهم من دون أدنى شكوى أو تذمر، **ودائماً** ما يتحملون الظروف الصعبة في العمل لصالح مؤسساتهم ويتقبلونها بكل سرور. وهو ما يؤكد مرة أخرى بأن هذه السلوكات الإيجابية ناتجة عن الولاء التنظيمي وهو ما يسهم بدوره في إيجاد الدافع لدى العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء.
- جاءت الفقرة رقم (59)، التي تضمنت «أشعر بالسعادة بأن أُتيحت لي الفرصة للعمل في هذه المؤسسة» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.8451**)، بانحراف معياري قدره (**1.39551**)، مما يدل على أنه يوجد **تشتت كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة، ذلك أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود **غالباً** ما يشعرون بالسعادة بأن أُتيحت لهم الفرصة للعمل في مؤسساتهم، وهو ما يؤكد وجود **درجة عالية** من الولاء التنظيمي لدى العاملين، ذلك أنه كلما زادت درجة ولاء العاملين بالمنظمة كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل، فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.
- جاءت الفقرة رقم (56)، التي تضمنت « لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها

(**3.3592**)، بانحراف معياري قدره (**1.66457**)، مما يدل على أنه يوجد **تشتت كبير جداً** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة، ذلك أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود **أحياناً فقط** ما تكون لديهم رغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مؤسساتهم، وهو ما يؤكد بأنه **على الرغم من وجود درجة عالية** من الولاء التنظيمي لدى العاملين، إلا أنهم لا يفضلون البقاء والاستمرار للعمل في مؤسساتهم، وذلك ما لا حضناه من خلال مقابلة الكثير من العاملين وخاصة **صغار السن ذوي الشهادات الجامعية**، إذ أنهم لا يفضلون البقاء للعمل في مؤسساتهم على عكس كبار السن وأصحاب الشهادات الدنيا الذين يفضلون البقاء مدى الحياة في مؤسساتهم. وهذا يمكن رده إلى بعض الفقرات التي جاءت **متوافقة تماما** مع هذا المستوى (أحيانا)، إذ أن العاملين **أحيانا** فقط ما تشاركهم مؤسساتهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم، وذلك في بعد **الاحتواء والترابط**، أما في محدد **الرضا الوظيفي**، نجد أن العاملين **أحياناً فقط** ما يعتقدون بأن ما يبذلونه من جهد يتوافق مع ما يتقاضونه من رواتب، و**أحياناً فقط** ما يشعرون بالرضا عن الحوافز والمكافآت التشجيعية التي حصلوا عليها مقارنة بحجم العمل الذي يؤدونه، إضافة إلا أنه **نادراً** ما تتيح لهم الفرصة للاستفادة من برامج التنمية والتدريب في بعد **الاحتواء والترابط**، وهذا ما يؤكد بأنه **لا يوجد نوع من التناقض** في إجابات أفراد عينة الدراسة، إلا أن قلة الاهتمام باحتواء وترابط العاملين وكذا تدني مستوى الرضا الوظيفي كلها تؤثر سلباً على مستوى الولاء التنظيمي في مؤسسات باغة الجلود.

5. الدعم التنظيمي:

يتكون هذا البعد من أربع فقرات كانت موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي: (60، 61، 62، 63)، ومن أجل تحليليها وتفسيرها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مستوى إدراك **الدعم التنظيمي** كمحدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال معرفة درجة موافقة العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة على كل فقرة من فقراته والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4 . 40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحدد الدعم التنظيمي

	فقرات محدد الولاء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
60	تساعدني إدارة المؤسسة على حل المشاكل التي تُواجهني في العمل.	4.0000	1.25478	**1**	**غالبا**
61	تُقدر إدارة المؤسسة التي أعمل بها ما أُسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها.	3.7676	1.40751	**2**	**غالبا**
62	تبدي المؤسسة التي أعمل بها اهتماماً كافياً بي كأحد موظفيها.	2.4155	1.40032	**4**	**نادرا**
63	تحرص إدارة المؤسسة التي أعمل بها إلى الاستماع لوجهة نظري ووجهات نظر زملائي حول الأمور المتعلقة بالعمل.	3.4366	1.49450	**3**	**غالبا**
	المستوى العام	**3.4049**	**0.94331**	//	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 40)، أن مستوى إدراك متغير **الدعم التنظيمي** كمحدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية كان **متوسطاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**3.4049**)، بانحراف معياري قدره (**0.94331**)، مما يشير إلى **وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذا البعد كانت **أكثر تشتتاً وأقل تجانساً**.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (4 . 40)، يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد **الدعم التنظيمي** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم (60)، التي تضمنت «تساعدني إدارة المؤسسة على حل المشاكل التي تُواجهني في العمل» في **المرتبة الأولى** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**4.0000**)، بانحراف معياري قدره (**1.25478**)، مما يدل على أنه يوجد **تشتت كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة، رغم ذلك فأن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود **غالباً** ما تساعدهم إدارة مؤسساتهم على حل المشاكل التي تُواجههم في العمل، فعلى الرغم من وجود **درجة متوسطة** من الدعم التنظيمي لدى العاملين، إلا أن العاملين **غالبا** ما يدركون بأن مؤسساتهم تهتم بهم وتُثمن مجهوداتهم ومساهماتهم وتعتني بهم، وتساعهم على حل المشاكل التي تُواجههم في العمل.
- جاءت الفقرة رقم (61)، التي تضمنت « تُقدر إدارة المؤسسة التي أعمل بها ما أُسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها» في **المرتبة الثانية** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ

المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.7676**)، بانحراف معياري قدره (**1.40751**)، مما يدل على أنه يوجد **تشتت كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة، فعلى الرغم من وجود **درجة متوسطة** من الدعم التنظيمي لدى العاملين، إلا أن العاملين يؤكدون بأنه **غالبا** ما تُقدر إدارة مؤسساتهم ما يسهمون به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها. وهو ما يعكس مستوى القدر الذي يشعر به العاملون برعاية المؤسسة لهم، واهتمامها برفاهيتهم، مما يؤدي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية عند العاملين نحو مؤسساتهم، ويعمل على تحسين صورتها والدفاع عنها إيجابياً أمام الآخرين.

- جاءت الفقرة رقم (63)، التي تضمنت «تحرص إدارة المؤسسة التي أعمل بها إلى الاستماع لوجهة نظري ووجهات نظر زملائي حول الأمور المتعلقة بالعمل» في **المرتبة الثالثة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**3.4366**)، بانحراف معياري قدره (**1.49450**)، مما يدل على أنه يوجد **تشتت كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة، فعلى الرغم من وجود **درجة متوسطة** من الدعم التنظيمي لدى العاملين، إلا أن العاملين يؤكدون بأنه **غالبا** ما تحرص إدارة مؤسساتهم إلى الاستماع لوجهة نظرهم ووجهات نظر زملائهم حول الأمور المتعلقة بالعمل. وهو ما ينمي الدافعية في العمل ويعظم الإنتاجية وكفاءة الأداء، ويقلل من الآثار السلبية لسلوكيات العاملين، ويقلل من معدل دوران العمل.
- جاءت الفقرة رقم (62)، التي تضمنت « تبدي المؤسسة التي أعمل بها اهتماماً كافياً بي كأحد موظفيها» في **المرتبة الرابعة** من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (**2.4155**)، بانحراف معياري قدره (**1.40032**)، مما يدل على أنه يوجد **تشتت كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة، ذلك أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود يؤكدون بأنه **نادراً** ما تبدي مؤسساتهم اهتماماً كافياً بهم كأحد كموظفين، وهو ما يؤكد وجود **درجة متوسطة** من الدعم التنظيمي، ذلك أنه لا تولي اهتماماً كافيا بهم، وهذا **ما يتوافق تماماً** مع فقرة أنه **نادراً** ما تتيح لهم الفرصة للاستفادة من برامج التنمية والتدريب في بعد **الاحتواء والترابط**، وهو ما يؤكد مرة أخرى عدم احتواء العاملين وعدم الاهتمام بهم، وهو ما يؤثر سلبا على محدد الرضا الوظيفي، لذلك جاء هذا المحدد بنفس مستوى الموافقة لمحدد الدعم التنظيمي، واللذين جاء **بمستوى متوسط**. وهذا ما يؤكد مرة أخرى بأن هناك **تقصير** من قبل مؤسسات دباغة الجلود في الاهتمام بالعاملين ودعمهم، وبالتالي فإن هذا المستوى من الدعم التنظيمي لا يرقى إلى المستوى المطلوب، **طالما** أن العاملين في مؤسسات باغة الجلود **دائماً** ما يحافظون على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل؛ و**دائماً** ما يحرصون على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية، و**دائماً** ما يقومون بتنفيذ المهام الإضافية المطلوبة منهم من دون أدنى شكوى أو تذمر، و**دائماً** ما يتحملون الظروف الصعبة في العمل لصالح مؤسساتهم ويتقبلونها بكل سرور، و**دائماً** ما يحرصون على ممتلكات وموارد مؤسساتهم كحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية، و**دائماً** ما يكونون مستعدين لبذل أكثر مما هو مطلوب منهم من أجل نجاح المؤسسة.

ومن أجل تحديد المستوى إدراك العاملين لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية العام في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لأبعاد الثقافة التنظيمية؛ وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4 . 41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحددات المواطنة التنظيمية

محددات سلوك المواطنة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى العام
الولاء التنظيمي	4.0757	0.90261	**1**	**مرتفع**
العدالة التنظيمية	3.7905	1.00294	**2**	**مرتفع**
القيادة الإدارية	3.7782	1.09484	**3**	**مرتفع**
الرضا الوظيفي	3.4912	1.18778	**4**	**متوسط**
الدعم التنظيمي	3.4049	0.94331	**5**	**متوسط**
المجموع بشكل عام	**3.7081**	**0.87244**	**//**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (4 . 41)، أن مستوى محددات سلوك المواطنة التنظيمية كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (**3.7081**)، بانحراف معياري قدره (**0.87244**)، مما يشير إلى **عدم وجود تباين كبير** في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد. ومن حيث ترتيب محددات سلوك المواطنة التنظيمية فقد جاء محدد **الولاء التنظيمي** في المرتبة الأولى، يليه محدد **العدالة التنظيمية** في المرتبة الثانية، يليه محدد **القيادة الإدارية** في المرتبة الثالثة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً **بمستويات مرتفعة** مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذه الأبعاد الثلاثة كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً وملائمة وأهمية من باقي محددات سلوك المواطنة التنظيمية الأخرى، يليه محدد **الرضا الوظيفي** في المرتبة الرابعة، يليه محدد **الدعم التنظيمي** في المرتبة الخامسة، إذ سجلنا تحققهم **بمستويات متوسطة**، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذين البعدين كانت أكثر تشتتاً وأقل تجانساً وأقل أهميةً من باقي محددات سلوك المواطنة التنظيمية الأخرى.

وما يمكن أن نستنتجه من خلال الجدول رقم (4 . 41)، وبقية الجداول المتعلقة بمحددات سلوك المواطنة التنظيمية؛ بأن محددات سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات والتي يمكن أن نوجزها في مايلي:

- هناك مستوى **مرتفع** من **الولاء التنظيمي** في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، ذلك أن العاملين **دائماً** ما يحرصون على ممتلكات وموارد مؤسساتهم كحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية، و**دائماً** ما يكونون مستعدين لبذل أكثر مما هو مطلوب منهم من أجل نجاح مؤسستهم، و **غالباً** ما يشعرون بالسعادة بأن أُتيحت لهم الفرصة للعمل في مؤسساتهم.

▪ هناك مستوى **مرتفع** من **العدالة التنظيمية** في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، وهو ما يؤكد بأن هناك مستوى مرتفع من **العدالة التفاعلية**، ذلك أن العاملين متفقين على أنه **غالباً** ما يشرح لهم مسؤوليهم المباشرين بشكل واضح أي قرار متعلق بطبيعة وظائفهم، و**غالباً** ما يُظهر مسؤوليهم المباشرين الاهتمام بحقوقهم كموظفين عندما يتخذون القرارات المرتبطة بعملهم، كما أن هناك مستوى مرتفع من **العدالة الإجرائية**، ذلك أن العاملين **غالباً** ما يتم تطبيق الإجراءات الإدارية عليهم بدون استثناء، إلا أن مستوى **العدالة التوزيعية** يبقى بعيد عن المستوى المطلوب، ذلك أن العاملين **أحياناً فقط** يعتقدون بأن ما يبذلونه من جهد يتوافق مع ما يتقاضونه من رواتب.

▪ يدرك العاملون بأن هناك مستوى **مرتفع** من **القيادة الإدارية** في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، ذلك أن العاملين متفقين على أنه **غالباً** ما يقوم المدراء بتحديد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة، و**غالباً** ما يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين، و**غالباً** ما يزرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوس العاملين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة، كما يؤكد العاملون بأنه **غالباً** ما تكون هناك مرونة لدى المدراء والرؤساء في اتخاذ القرارات للاستجابة للمتغيرات الجديدة.

▪ هناك مستوى **متوسط** من **الرضا الوظيفي** في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، وهو ما يؤكد بأن **الرضا عن الوظيفة** جاء بمستوى مقبول، ذلك أن العاملين **غالباً ما** يكونون راضين عن وظائفهم، كما أن **الرضا عن جماعة العمل** (الرؤساء والزملاء)، جاء بمستوى مقبول، طالما أن العاملين **غالباً** ما يشعرون باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء لهم نتيجة للجهود التي يبذلونها في العمل، كما أن **الرضا عن فرص الترقية** جاء **بمستوى مقبول**، ذلك أن العاملين **غالباً** ما يكونون راضين عن فرص التقدم والترقية التي حصلوا عليها، أما مستوى **الرضا عن التعويضات** فلا يرقى إلى المستوى المطلوب، ذلك أن العاملين **أحياناً فقط** ما يشعرون بالرضا عن الحوافز والمكافآت التشجيعية التي حصلوا عليها مقارنة بحجم العمل الذي يؤدونه، وهو ما يعكس **مستوى متدني** من الرضا الوظيفي لدى العاملين فيما يتعلق بطبيعة الرواتب والأجور والمكافآت التشجيعية التي يحصل عليها العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

▪ هناك مستوى **متوسط** من **الدعم التنظيمي** في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، فعلى الرغم من أن العاملين **غالباً** ما تساعدهم إدارة مؤسساتهم على حل المشاكل التي تُواجههم في العمل، **وغالبا** ما تُقدر إدارة مؤسساتهم ما يسهمون به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها، و**غالبا** ما تحرص إدارة مؤسساتهم إلى الاستماع لوجهة نظرهم ووجهات نظر زملائهم حول الأمور المتعلقة بالعمل. إلا أنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب طالما أنه **نادراً** ما تبدي مؤسساتهم اهتماماً كافياً بهم كأحد كموظفين، وهذا ما يؤكد مرة أخرى بأن العاملين مدركين بأن مؤسساتهم لا تهتم بهم ولا تُثمن مجهوداتهم ولا مساهماتهم ولا تعتني بهم بالقدر الكافي، وهو ما يؤكد بأن هناك **تقصير** من قبل مؤسسات دباغة الجلود في الاهتمام بالعاملين ودعمهم ورعايتهم والاهتمام برفاهيتهم بالمستوى الذي يشبع حاجاتهم ويلبي رغباتهم.

خلاصة الفصل الرابع:

استعرضنا في هذا الفصل طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث تناولنا بداية التعريف بمؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، وذلك من خلال تقديمها وعرض أهم البيانات والمعلومات الخاصة بها، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى تحليل وتفصيل الإطار المنهجي للدراسة؛ وذلك بتحديد المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة وكذا تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأهم المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة، ثم تطرقنا إلى بناء وتصميم أداة الدراسة، وبعد ذلك تطرقنا إلى اختبارات الصلاحية ممثلة في اختبار التوزيع الطبيعي، وتحليل الاتساق الداخلي، وتقدير معامل الثبات لأداة الدراسة.

كما استعرضنا في هذا الفصل وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وذلك من خلال عرض وتحليل أهم المتغيرات الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى معرفة مستوى إدراك متغيرات الدراسة (أبعاد الثقافة التنظيمية، أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية)، لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

وقد خلصنا في هذا الفصل إلى أن إدراك مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع لأغلب أبعادها، حيث جاء بعد **التوجه بالعميل** في المرتبة الأولى، يليه بعد **الاتساق والتجانس** في المرتبة الثانية، يليه بعد **التوجه بالنتائج** في المرتبة الثالثة، يليه بعد **القدرة على التكيف** في المرتبة الرابعة، يليه بعد **التوجه بالفريق** في المرتبة الخامسة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً **بمستويات مرتفعة**، مما يعني أن هذه الأبعاد الخمسة كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً وملائمة وأهمية من باقي أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى، يليهم بعد تشجيع **الإبداع والابتكار** في المرتبة السادسة، ويليه بعد **الاحتواء والترابط** في المرتبة السابعة، إذ سجلنا تحققهم **بمستويات متوسطة**، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذين البعدين كانت أكثر تشتتاً وأقل تجانساً وأقل أهميةً من باقي أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى.

كما خلصنا إلى أن إدراك مستوى المواطنة التنظيمية بأبعادها كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع **لجميع** أبعادها. حيث جاء بعد **الضمير الحي** في المرتبة الأولى، يليه بعد **الكياسة** في المرتبة الثانية، يليه بعد **الروح الرياضية** في المرتبة الثالثة، يليه بعد **الإيثار** في المرتبة الرابعة، يليه بعد **السلوك الحضاري** في المرتبة الخامسة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً **بمستويات مرتفعة**.

كما خلصنا كذلك إلى أن مستوى إدراك محددات سلوك المواطنة التنظيمية كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع لأغلب أبعادها، فقد جاء محدد **الولاء التنظيمي** في المرتبة الأولى، يليه محدد **العدالة التنظيمية** في المرتبة الثانية، يليه محدد **القيادة الإدارية** في المرتبة الثالثة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً **بمستويات مرتفعة**، يليه محدد **الرضا الوظيفي** في المرتبة الرابعة، يليه محدد **الدعم التنظيمي** في المرتبة الخامسة، إذ سجلنا تحققهم **بمستويات متوسطة**، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذين البعدين كانت أكثر تشتتاً وأقل تجانساً وأقل أهميةً من باقي محددات سلوك المواطنة التنظيمية الأخرى.

الفصل الخامس

تمهيد:

يعرض هذا الفصل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية، وذلك لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط، كما يهدف هذا الفصل إلى استعمال الأساليب الإحصائية التحليلية لغرض قياس أثر المتغيرات الرئيسة والفرعية المستقلة في المتغير المعتمد، فضلا عن التعرف على الفروق والاختلافات بين متغيرات الدراسة على مستوى مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، لذلك سنتطرق في هذا الفصل بشكل تفصيلي إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يسعى هذا المبحث إلى تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط الرتب لسبيرمان (Spearman)، والذي يتوافق مع الاختبارات اللامعلمية، وذلك لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

أولا. تحديد علاقات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية:

حيث تضمنت **الفرضية الرئيسية الأولى** ما يلي:

– « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية (**الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، تشجيع الإبداع والابتكار، التوجه بالنتائج، التوجه بالفريق، التوجه بالعميل**)، ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية (**العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي**)، لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

وتتفرع هاته الفرضية الرئيسية إلى **أربعة فرضيات فرعية** وهي:

– **الفرضية الفرعية الأولى**: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة (**الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، تشجيع الإبداع والابتكار، التوجه بالنتائج، التوجه بالفريق، التوجه بالعميل**)، ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية منفردة (**العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي**)، لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

– **الفرضية الفرعية الثانية**: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة (**الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، تشجيع الإبداع والابتكار، التوجه بالنتائج، التوجه بالفريق، التوجه بالعميل**)، ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

– **الفرضية الفرعية الثالثة**: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية **مجتمعة** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية منفردة (**العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي**)، لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

– **الفرضية الفرعية الرابعة**: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية **مجتمعة** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة**، لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الأولى** ما يلي:

—« توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة (**الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، تشجيع الإبداع والابتكار، التوجه بالنتائج، التوجه بالفريق، التوجه بالعميل**)، ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية منفردة (**العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي**)، لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

ولتحديد علاقات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية منفردة لا بد من حساب معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman)، وذلك للتعرف أولا على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية ، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها وتباعدها، ومن ثم بيان دقة اختيار هذه المكونات وانتمائها لمجتمع واحد، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5 . 1): قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومحددات المواطنة التنظيمية منفردة

	العدالة التنظيمية	الرضا الوظيفي	القيادة الإدارية	الولاء التنظيمي	الدعم التنظيمي
الاحتواء والترابط	0.496**	0.415**	0.514**	0.381**	0.481**
الاتساق والتجانس	0.490**	0.346**	0.537**	0.402**	0.310**
القدرة على التكيف	0.419**	0.362**	0.435**	0.502**	0.412**
تشجيع الإبداع والابتكار	0.412**	0.414**	0.451**	0.379**	0.456**
التوجه بالنتائج	0.491**	0.391**	0.588**	0.460**	0.540**
التوجه بالفريق	0.546**	0.429**	0.587**	0.573**	0.442**
التوجه بالعميل	0.461**	0.418**	0.564**	0.513**	0.487**

(**) **الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (α =0.01)**.

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 . 1)، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية، كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.01$**)، ودرجة حرية (**142**)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية مع جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما يعكسه معامل الإرتباط بين المتغيرين المستقل والتابع، إذ بلغت قيمته (**0.688**)، مما يؤكد **قوة المقياس** المعتمد في الدراسة، بحكم درجة الاتساق والارتباط بين متغيراته. مما يعني أن هناك **مبرر قوي بعدم**

رفض الفرضية الفرعية الأولى، إذ أظهرت جميع النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومحددات المواطنة التنظيمية منفردة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الثانية** ما يلي:

-« توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة (**الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، تشجيع الإبداع والابتكار، التوجه بالنتائج، التوجه بالفريق، التوجه بالعميل**)، ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

ولتحديد علاقات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة لا بد من حساب معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5 . 2): قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومحددات المواطنة التنظيمية مجتمعة

	محددات المواطنة التنظيمية
الاحتواء والترابط	0.524**
الاتساق والتجانس	0.486**
القدرة على التكيف	0.492**
تشجيع الإبداع والابتكار	0.499**
التوجه بالنتائج	0.575**
التوجه بالفريق	0.609**
التوجه بالعميل	0.584**
(**) **الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (α =0.01)**.	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 . 2)، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومحددات المواطنة التنظيمية مجتمعة، كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)، ودرجة حرية (**142**)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية مع جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما يؤكد **قوة المقياس** المعتمد في الدراسة، بحكم درجة الاتساق والارتباط بين متغيراته.

ومن حيث ترتيب درجة ارتباط كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية مع محددات سلوك المواطنة التنظيمية فقد جاء بعد **التوجه بالفريق** في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط قدره (**0.609**)، يليه بعد **التوجه بالعميل** في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط قدره (**0.584**)، يليه بعد **التوجه بالنتائج** في المرتبة الثالثة بمعامل ارتباط قدره (**0.575**)،

يليه بعد **الاحتواء والترابط** في المرتبة الرابعة بمعامل ارتباط قدره (**0.524**)، يليه بعد **تشجيع الإبداع والابتكار** في المرتبة الخامسة بمعامل ارتباط قدره (**0.499**)، يليه بعد **القدرة على التكيف** في المرتبة السادسة بمعامل ارتباط قدره (**0.492**)، يليه بعد **الاتساق والتجانس** في المرتبة السابعة بمعامل ارتباط قدره (**0.486**)، إذ سجلنا تحققهم بقيم **موجبة وقوية**، إذ سجلنا تحققهم بقيم **موجبة وقوية**، مما يعني أن هناك **مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الفرعية الثانية**، إذ أظهرت جميع النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومحددات المواطنة التنظيمية مجتمعة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الثالثة** ما يلي:

-« توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية **مجتمعة** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية منفردة (**العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي**)، لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

ولتحديد علاقات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية منفردة لا بد من حساب معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman)، وذلك للتعرف أولا على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية ، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها وتباعدها، ومن ثم بيان دقة اختيار هذه المكونات وانتمائها لمجتمع واحد، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5 . 3): قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية منفردة

	أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة
العدالة التنظيمية	0.612**
الرضا الوظيفي	0.498**
القيادة الإدارية	0.679**
الولاء التنظيمي	0.587**
الدعم التنظيمي	0.562**
(**) **الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (α =0.01).**	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 . 3)، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية منفردة ، كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.01$**)، ودرجة حرية (**142**)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة مع جميع محددات سلوك

المواطنة التنظيمية منفردة، وهذا ما يؤكد **قوة المقياس** المعتمد في الدراسة، بحكم درجة الاتساق والارتباط بين متغيراته.

ومن حيث ترتيب درجة ارتباط كل محدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية مع أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة، فقد جاء محدد **القيادة الادارية** في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط قدره (**0.679**)، يليه محدد **العدالة التنظيمية** في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط قدره (**0.612**)، يليه محدد **الولاء التنظيمي** في المرتبة الثالثة بمعامل ارتباط قدره (**0.587**)، يليه محدد **الدعم التنظيمي** في المرتبة الرابعة بمعامل ارتباط قدره (**0.562**)، وأخيراً **الرضا الوظيفي** في المرتبة الخامسة بمعامل ارتباط قدره (**0.498**)، إذ سجلنا تحققهم بقيم **موجبة وقوية**، مما يعني أن هناك **مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الفرعية الثالثة**، إذ أظهرت جميع النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومحددات المواطنة التنظيمية منفردة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الربعة** ما يلي:

– «توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية **مجتمعة** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة**، لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

ولتحديد علاقات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة لا بد من حساب معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman)، وذلك للتعرف أولا على طبيعة الارتباطات بين هذه المتغيرات ، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها وتباعدها، ومن ثم بيان دقة اختيار هذه المكونات وانتمائها لمجتمع واحد، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5 . 4): قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية منفردة

	محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة
أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة	0.688**
(**) الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (α =0.01).	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 . 4)، أن معامل الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة، كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.01$**)، ودرجة حرية (**142**)، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (**0.688**)، وهو ما جعله أقوى معامل ارتباط على الإطلاق، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة مع جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة، وهذا ما يؤكد **قوة المقياس** المعتمد في الدراسة، بحكم درجة الاتساق والارتباط بين متغيراته.

ثانيا. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية مع محددات سلوك المواطنة التنظيمية الآتي:

- أظهرت جميع أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة علاقات معنوية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مع جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية منفردة، وكانت كلها ارتباطات معنوية موجبة.
- أظهرت أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة علاقات معنوية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مع محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة، وكان أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية ارتباطا بمحددات المواطنة التنظيمية مجتمعة هو بعد **التوجه بالفريق** في المرتبة الأولى، يليه بعد **التوجه بالعميل** في المرتبة الثانية، يليه بعد **التوجه بالنتائج** في المرتبة الثالثة، يليه بعد **الاحتواء والترابط** في المرتبة الرابعة، يليه بعد **تشجيع الإبداع والابتكار** في المرتبة الخامسة، يليه بعد **القدرة على التكيف** في المرتبة السادسة، يليه بعد **الاتساق والتجانس** في المرتبة السابعة.
- أظهرت محددات سلوك المواطنة التنظيمية منفردة علاقات معنوية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مع أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة، وكانت أكثر محددات المواطنة التنظيمية ارتباطا بأبعاد الثقافة التنظيمية هو محدد **القيادة الادارية** في المرتبة الأولى، يليه محدد **العدالة التنظيمية** في المرتبة الثانية، يليه محدد **الولاء التنظيمي** في المرتبة الثالثة، يليه محدد **الدعم التنظيمي** في المرتبة الرابعة، يليه محدد **الرضا الوظيفي** في المرتبة الخامسة.
- أظهر متغير أبعاد الثقافة التنظيمية على المستوى الإجمالي علاقات معنوية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مع متغير محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.

واستناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها فإن هناك **مبرر قوي بعدم رفض**[*] **الفرضية الأولى** والتي مفادها: « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية (**الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، تشجيع الإبداع والابتكار، التوجه بالنتائج، التوجه بالفريق، التوجه بالعميل**)، ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية (**العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي**)، لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود». إذ أظهرت جميع العلاقات بينهما على المستوى الإجمالي أو على مستوى الأبعاد الفرعية معاملات ارتباط معنوية موجبة.

(*) تم استعمال مصطلح **(عدم رفض الفرضية)**، بدلاً من مصطلح **(قبول الفرضية)**، لأن الفرضية ليست حقيقية بل أنها تعميم مبدئي وعليه فإن عدم الرفض لا يعني تماماً أن الفرضية صحيحة وحقيقية.

المبحث الثاني: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يسعى هذا المبحث إلى تحديد علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية باستعمال نموذج تحليل **الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis**، وذلك لقياس أثر متغير المستقل على المتغير التابع.

أولا. تحديد علاقات التأثير بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمي:

حيث تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية ما يلي:

– «هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية (**الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، تشجيع الإبداع والابتكار، التوجه بالنتائج، التوجه بالفريق، التوجه بالعميل**)، ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية (**العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي**)، لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

وتتفرع هاته الفرضية الرئيسية إلى ثلاثة عشر فرضية فرعية وهي:

– **الفرضية الفرعية الأولى**: « هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية **مجتمعة** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

– **الفرضية الفرعية الثانية**: « هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين بعد **الاحتواء والترابط** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

– **الفرضية الفرعية الثالثة**: « هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين بعد **الاتساق والتجانس** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

– **الفرضية الفرعية الرابعة**: « هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين بعد **القدرة على التكيف** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

– **الفرضية الفرعية الخامسة**: « هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين بعد **تشجيع الإبداع والابتكار** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

– **الفرضية الفرعية السادسة**: « هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين بعد **التوجه بالنتائج** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

– **الفرضية الفرعية السابعة:** « هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين بعد **التوجه بالفريق** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

– **الفرضية الفرعية الثامنة:** « هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية **بعد التوجه بالعميل** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

– **الفرضية الفرعية التاسعة:** « هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة **والعدالة التنظيمية** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

– **الفرضية الفرعية العاشرة:** « هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة **والرضا الوظيفي** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

– **الفرضية الفرعية الحادية عشر:** « هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة **والقيادة الإدارية** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

– **الفرضية الفرعية الثانية عشر:** « هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة **والولاء التنظيمي** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

– **الفرضية الفرعية الثالثة عشر:** « هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة **والدعم التنظيمي** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

– **الفرضية الفرعية الرابعة عشر:** «هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية **منفردة** (الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، تشجيع الإبداع والابتكار، التوجه بالنتائج، التوجه بالفريق، التوجه بالعميل)، ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الأولى** ما يلي:

– « هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية **مجتمعة** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (**Analysis of variance**)، بالإضافة إلى تحليل **الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis**، وذلك لقياس أثر متغير المستقل على المتغير التابع.

الجدول رقم (5 . 5): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	61.385	61.385	187.079	0.572	*0.000
الخطأ	140	45.938	0.328			
المجموع	141	107.323				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α =0.01**). **المصدر**: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (5 ـ 5)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (**F**)، والبالغة (**0.000**)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (**α =0.01**)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويتضح من الجدول نفسه أن المتغير المستقل (أبعاد الثقافة التنظيمية)، يفسر على نحو عام ما مقداره (**57.2%**)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية). وهي **قوة تفسيرية جيدة**، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (5 . 6): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	0.381	1.259	/	/	0.210	/
أبعاد الثقافة التنظيمية	1.020	13.678	0.756	0.572	*0.000	يوجد أثر
المعادلة	$Y= 0.381 + 1.020x + \varepsilon$					
(ε) الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α =0.01**).					

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 . 6)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (**T**) المحسوبة، والبالغة (**13.678**)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (**1.259**)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لأبعاد الثقافة التنظيمية بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)، كما تشير قيمة (R)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.756)، أي أن هناك **علاقة طردية بين المتغيرين**، فيما فسر المتغير المستقل (أبعاد الثقافة التنظيمية)، ما مقداره (57.2%)، من التباين في المتغير

التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي **قوة تفسيرية جيدة**، أما قيمة معامل (**ß**)، والتي بلغت (1.020)، فتشير إلى أن أي تغير في أبعاد الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في محددات سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (**1.020**)، وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية الأولى** والتي مفادها هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية **مجتمعة** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الثانية** ما يلي:

-« هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين بعد **الاحتواء والترابط** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (**Analysis of variance**)، بالإضافة إلى تحليل **الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis**، وذلك لتحديد أثر بعد الاحتواء والترابط كمتغير مستقل على محددات سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

الجدول رقم (5 . 7): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الاحتواء والترابط على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	43.568	43.568	95.672	0.406	*0.000
الخطأ	140	63.755	0.455			
المجموع	141	107.323				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α =0.01**). **المصدر**: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (5 ـ 7)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (**F**)، والبالغة (**0.000**)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (**α =0.01**)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن متغير بعد الاحتواء والترابط، يفسر ما مقداره (**40.6%**)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية). وهي **قوة تفسيرية جيدة**، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (5 . 8): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الاحتواء والترابط على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	1.875	9.573	/	/	0.210	/
بعد الاحتواء والترابط	0.531	9.781	0.637	0.406	*0.000	يوجد أثر
المعادلة	$Y=1.875 + 0.531x_1 + \varepsilon$					
(ε) الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)					

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 ـ 8)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** لبعد الاحتواء والترابط على محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (**T**) المحسوبة لبعد الاحتواء والترابط، والبالغة (**9.781**)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (**9.573**)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعد الاحتواء والترابط بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.01$)، كما تشير قيمة (**R**)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.637)، أي أن هناك **علاقة طردية بين المتغيرين**، فيما فسر بعدد الاحتواء والترابط ما مقداره (40.6%)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي **قوة تفسيرية جيدة**، أما قيمة معامل (**ß**)، والتي بلغت (0.531)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد الاحتواء والترابط بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في محددات سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (**0.531**)، وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية الثانية** والتي مفادها هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين بعد الاحتواء والترابط ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الثالثة** ما يلي:

– «هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين بعد **الاتساق والتجانس** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (**Analysis of variance**)، بالإضافة إلى تحليل **الانحدار**

الخطي البسيط Simple Regression Analysis، وذلك لتحديد أثر بعد الاتساق والتجانس كمتغير مستقل على محددات سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

الجدول رقم (5 . 9): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد الاتساق والتجانس على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	34.227	34.227	65.554	0.319	*0.000
الخطأ	140	73.096	0.522			
المجموع	141	107.323				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01). **المصدر**: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (5 ـ 9)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (**F**)، والبالغة (**0.000**)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (α **=0.01**)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن متغير بعد الاتساق والتجانس، يفسر ما مقداره (**31.9%**)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية). وهي **قوة تفسيرية جيدة**، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (5 . 10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد الاتساق والتجانس على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة(T)	وجود الأثر
الثابت	0.889	2.514	/	/	0.013	/
بعد الاتساق والتجانس	0.650	8.097	0.565	0.319	*0.000	يوجد أثر
المعادلة	$\mathbf{Y}=0.889+0.650\mathbf{x_2}+\varepsilon$					
(ε) الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α **=0.01**)					

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 ـ 10)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** لبعد الاتساق والتجانس على محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (**T**) المحسوبة لبعد الاتساق والتجانس ، والبالغة (**8.097**)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (**2.514**)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعد الاحتواء والترابط بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)، كما تشير قيمة (**R**)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.565)،

أي أن هناك **علاقة طرية بين المتغيرين**، فيما فسر بعدد الاتساق والتجانس ما مقداره (**31.9%**)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي **قوة تفسيرية جيدة**، أما قيمة معامل (**ß**)، والتي بلغت (0.650)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد الاحتواء والترابط بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في محددات سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (**0.650**)، وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية الثالثة** والتي مفادها هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين بعد الاتساق والتجانس ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الرابعة** ما يلي:

– «هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين بعد **القدرة على التكيف** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (**Analysis of variance**)، بالإضافة إلى تحليل **الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis**، وذلك لتحديد أثر بعد القدرة على التكيف كمتغير مستقل على محددات سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

الجدول رقم (11 . 5): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد القدرة على التكيف على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	28.490	28.490	50.595	0.265	*0.000
الخطأ	140	78.833	0.563			
المجموع	141	107.323				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α =0.01**). **المصدر**: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (5 ـ 11)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (**F**)، والبالغة (**0.000**)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (**α =0.01**)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن متغير بعد القدرة على التكيف، يفسر ما مقداره (**26,5%**)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية). وهي **قوة تفسيرية جيدة**، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (5 . 12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد القدرة على التكيف على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة(T)	وجود الأثر
الثابت	1.510	4.786	/	/	0.000	/
بعد القدرة على التكيف	0.537	7.113	0.515	0.265	*0.000	يوجد أثر
المعادلة	$\mathbf{Y}=1.510+0.537\mathbf{x_3}+\varepsilon$					
(ε) الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01)					

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 ـ 12)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** لبعد القدرة على التكيف على محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (**T**) المحسوبة لبعد القدرة على التكيف، والبالغة (**7.113**)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (**4.786**)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعد الاحتواء والترابط بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)، كما تشير قيمة (**R**)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.537)، أي أن هناك **علاقة طردية بين المتغيرين**، فيما فسر بعدد القدرة على التكيف ما مقداره (**26.5%**)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي **قوة تفسيرية جيدة**، أما قيمة معامل (**ß**)، والتي بلغت (0.537)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد القدرة على التكيف بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في محددات سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (**0.537**)، وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية الرابعة** والتي مفادها هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين بعد القدرة على التكيف ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الخامسة** ما يلي:

– «هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين بعد **تشجيع الإبداع والابتكار** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (**Analysis of variance**)، بالإضافة إلى تحليل **الانحدار**

الخطي البسيط Simple Regression Analysis، وذلك لتحديد أثر بعد تشجيع الإبداع والابتكار كمتغير مستقل على محددات سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

الجدول رقم (5 . 13): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد تشجيع الإبداع والابتكار على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	32.606	32.606	61.096	0.304	*0.000
الخطأ	140	74.717	0.534			
المجموع	141	107.323				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (5 ـ 13)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (**F**)، والبالغة (**0.000**)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (α **=0.01**)، وبناء عليه نستنتج أن **النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية**. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن متغير بعد تشجيع الإبداع والابتكار، يفسر ما مقداره (**30.4%**)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية). وهي **قوة تفسيرية جيدة**، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (5 . 14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد تشجيع الإبداع والابتكار على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة(T)	وجود الأثر
الثابت	1.763	6.877	/	/	0.000	/
بعد تشجيع الإبداع والابتكار	0.532	7.816	0.551	0.304	*0.000	يوجد أثر
المعادلة	$Y=1.763+0.532x_4+\varepsilon$					
(ε) الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01)					

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 ـ 14)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** لبعد تشجيع الإبداع والابتكار على محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (**T**) المحسوبة لبعد تشجيع الإبداع والابتكار ، والبالغة (**7.816**)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (**6.877**)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعد تشجيع الإبداع والابتكار بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)، كما تشير قيمة (**R**)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت

(0.551)، أي أن هناك **علاقة طرية بين المتغيرين**، فيما فسر بعدد تشجيع الإبداع والابتكار ما مقداره (**30.4%**)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي **قوة تفسيرية جيدة**، أما قيمة معامل (**ß**)، والتي بلغت (0.532)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد تشجيع الإبداع والابتكار بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في محددات سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (**0.532**)، وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية الخامسة** والتي مفادها هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين بعد تشجيع الإبداع والابتكار ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

المطلب السادس: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية السادسة** ما يلي:

– «هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين بعد **التوجه بالنتائج** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (**Analysis of variance**)، بالإضافة إلى تحليل **الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis**، وذلك لتحديد أثر بعد التوجه بالنتائج كمتغير مستقل على محددات سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

الجدول رقم (5 . 15): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التوجه بالنتائج على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	38.240	38.240	77.496	0.356	*0.000
الخطأ	140	69.083	0.493			
المجموع	141	107.323				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α =0.01**). **المصدر**: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (5 ـ 15)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (**F**)، والبالغة (**0.000**)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (**α =0.01**)، وبناء عليه نستنتج أن **النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية**. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن متغير بعد التوجه بالنتائج، يفسر ما مقداره (**35.6%**)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية). وهي **قوة تفسيرية جيدة**، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (5 . 16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التوجه بالنتائج على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة(T)	وجود الأثر
الثابت	0.853	2.589	/	/	0.000	/
بعد التوجه بالنتائج	0.692	8.803	0.597	0.356	*0.000	يوجد أثر
المعادلة	$\mathbf{Y}=0.853+0.692\mathbf{x_5}+\varepsilon$					
(ε) الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)					

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 ـ 16)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** لبعد التوجه بالنتائج على محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (**T**) المحسوبة لبعد التوجه بالنتائج، والبالغة (**8.803**)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (**2.589**)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعد التوجه بالنتائج، بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.01$)، كما تشير قيمة (**R**)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.597)، أي أن هناك **علاقة طردية بين المتغيرين**، فيما فسر بعد التوجه بالنتائج ما مقداره (**35.6%**)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي **قوة تفسيرية جيدة**، أما قيمة معامل (**ß**)، والتي بلغت (0.692)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد التوجه بالنتائج بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في محددات سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (**0.692**)، وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية السادسة** والتي مفادها هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين بعد التوجه بالنتائج ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

المطلب السابع: اختبار الفرضية الفرعية السابعة

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية السابعة** ما يلي:

– «هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين بعد **التوجه بالفريق** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (**Analysis of variance**)، بالإضافة إلى تحليل **الانحدار**

الخطي البسيط Simple Regression Analysis، وذلك لتحديد أثر بعد **التوجه بالفريق** كمتغير مستقل على محددات سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

الجدول رقم (5 . 17): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التوجه بالفريق على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	39.274	39.274	80.799	0.366	*0.000
الخطأ	140	68.049	0.486			
المجموع	141	107.323				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (5 ـ 17)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (**F**)، والبالغة (**0.000**)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (α **=0.01**)، وبناء عليه نستنتج أن **النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية**. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن متغير بعد **التوجه بالفريق**، يفسر ما مقداره (**36.6%**)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية). وهي **قوة تفسيرية جيدة**، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (5 . 18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التوجه بالفريق على محددات المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة(T)	وجود الأثر
الثابت	1.058	3.522	/	/	0.001	/
بعد التوجه بالفريق	0.662	8.989	0.605	0.366	*0.000	يوجد أثر
المعادلة	$Y=1.058+0.662x_6+\varepsilon$					
(ε) الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01)					

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 ـ 18)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** لبعد التوجه بالفريق على محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (**T**) المحسوبة لبعد التوجه بالفريق، والبالغة (**8.989**)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (**3.522**)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعد التوجه بالفريق، بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)، كما تشير قيمة (**R**)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.605)، أي أن هناك **علاقة طردية بين المتغيرين**، فيما فسر بعد التوجه بالفريق ما مقداره (**36.6%**)، من التباين في المتغير التابع

(محددات سلوك المواطنة التنظيمية)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي **قوة تفسيرية جيدة**، أما قيمة معامل (**ß**)، والتي بلغت (0.662)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد التوجه بالفريق بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في محددات سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (**0.662**)، وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية السابعة** والتي مفادها هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين بعد التوجه بالفريق ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

المطلب الثامن: اختبار الفرضية الفرعية الثامنة

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الثامنة** ما يلي:

– «هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين بعد **التوجه بالعميل** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (**Analysis of variance**)، بالإضافة إلى تحليل **الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis**، وذلك لتحديد أثر بعد **التوجه بالعميل** كمتغير مستقل على محددات سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.

الجدول رقم (5 . 19): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر بعد التوجه بالعميل على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	35.944	35.944	70.500	0.355	*0.000
الخطأ	140	71.379	0.510			
المجموع	141	107.323				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α =0.01**). **المصدر**: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (5 ـ 16)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (**F**)، والبالغة (**0.000**)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (**α =0.01**)، وبناء عليه نستنتج أن **النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية**. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن متغير بعد **التوجه بالعميل**، يفسر ما مقداره (**35.5%**)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية). وهي **قوة تفسيرية جيدة**، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (5 . 20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر بعد التوجه بالعميل على محددات سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة(T)	وجود الأثر
الثابت	0.967	2.915	/	/	0.004	/
بعد التوجه بالعميل	0.623	8.396	0.579	0.355	*0.000	يوجد أثر
المعادلة	$\mathbf{Y}=0.967+0.623\mathbf{x_7}+\varepsilon$					
(ε) الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)					

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 ـ 19)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** لبعد التوجه بالعميل على محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (**T**) المحسوبة لبعد التوجه بالعميل، والبالغة (**8.396**)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (**2.915**)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعد التوجه بالعميل، بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.01$)، كما تشير قيمة (**R**)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.579)، أي أن هناك **علاقة طردية بين المتغيرين**، فيما فسر بعد التوجه بالعميل ما مقداره (**35.5%**)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي **قوة تفسيرية جيدة**، أما قيمة معامل (**ß**)، والتي بلغت (0.623)، فتشير إلى أن أي تغير في بعد التوجه بالعميل بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في محددات سلوك المواطنة التنظيمية بمقدار (**0.623**)، وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية الثامنة** والتي مفادها هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين بعد التوجه بالعميل ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

المطلب التاسع: اختبار الفرضية الفرعية التاسعة

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الثامنة** ما يلي:

– «هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة و**العدالة التنظيمية** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (**Analysis of variance**)، بالإضافة إلى تحليل **الانحدار**

الخطي البسيط Simple Regression Analysis، وذلك لتحديد أثر بعد **أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة** كمتغير مستقل على **العدالة التنظيمية** كمتغير تابع.

الجدول رقم (5 . 21): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على العدالة التنظيمية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	62.284	62.284	109.619	0.439	*0.000
الخطأ	140	79.546	0.568			
المجموع	141	141.830				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (5 ـ 21)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (**F**)، والبالغة (**0.000**)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (**α =0.01**)، وبناء عليه نستنتج أن **النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية**. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن **أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة**، يفسر ما مقداره (**43.9%**)، من التباين في المتغير التابع (**العدالة التنظيمية**). وهي **قوة تفسيرية جيدة**، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (5 . 22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على العدالة التنظيمية

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة(T)	وجود الأثر
الثابت	0.329	0.825	/	/	0.411	/
أبعاد الثقافة التنظيمية	1.027	10.470	0.633	0.439	*0.000	يوجد أثر
المعادلة	$\mathbf{Y}=0.329+1.027\mathbf{x}+\varepsilon$					
(ε) الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01)					

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 ـ 22)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على العدالة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (**T**) المحسوبة لأبعاد الثقافة التنظيمية، والبالغة (**10.470**)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (**0.825**)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة، بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)، كما تشير قيمة (**R**)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.633)، أي أن

هناك **علاقة طرية بين المتغيرين**، فيما فسرت أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ما مقداره (**43.9%**)، من التباين في المتغير التابع (العدالة التنظيمية)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي **قوة تفسيرية جيدة**، أما قيمة معامل (**ß**)، والتي بلغت (1.027)، فتشير إلى أن أي تغير في أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في العدالة التنظيمية بمقدار (**1.027**)، وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية التاسعة** والتي مفادها هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على العدالة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

المطلب العاشر: اختبار الفرضية الفرعية العاشرة

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية العاشرة** ما يلي:

– «هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة و**الرضا الوظيفي** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (**Analysis of variance**)، بالإضافة إلى تحليل **الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis**، وذلك لتحديد أثر بعد **أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة** كمتغير مستقل على **الرضا الوظيفي** كمتغير تابع.

الجدول رقم (5 . 23): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الرضا الوظيفي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	62.635	62.635	64.339	0.315	*0.000
الخطأ	140	136.292	0.974			
المجموع	141	198.926				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α =0.01**).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (5 ـ 23)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (**F**)، والبالغة (**0.000**)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (**α =0.01**)، وبناء عليه نستنتج أن **النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية**. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن **أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة**، يفسر ما مقداره (**31.5%**)، من التباين في المتغير التابع (**الرضا الوظيفي**). وهي **قوة تفسيرية جيدة**، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (5 . 24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة(T)	وجود الأثر
الثابت	0.640	1.226	/	/	0.222	/
أبعاد الثقافة التنظيمية	1.030	8.021	0.561	0.315	*0.000	يوجد أثر
المعادلة	$\mathbf{Y}=0.640+1.030\mathbf{x}+\varepsilon$					
(ε) الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01)					

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 ـ 24)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (**T**) المحسوبة لأبعاد الثقافة التنظيمية، والبالغة (**8.021**)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (**1.226**)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة، بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)، كما تشير قيمة (**R**)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.561)، أي أن هناك **علاقة طرية بين المتغيرين**، فيما فسرت أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ما مقداره (**31.5%**)، من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي **قوة تفسيرية جيدة**، أما قيمة معامل (**ß**)، والتي بلغت (1.030)، فتشير إلى أن أي تغير في أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في الرضا الوظيفي بمقدار (**1.030**)، وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية العاشرة** والتي مفادها هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

المطلب الحادي عشر: اختبار الفرضية الحادية عشر

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الحادية عشر** ما يلي:

– «هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة **والقيادة الإدارية** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (**Analysis of variance**)، بالإضافة إلى تحليل **الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis**، وذلك لتحديد أثر بعد **أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة** كمتغير مستقل على **القيادة الإدارية** كمتغير تابع.

الجدول رقم (5 . 25): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على القيادة الإدارية

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	85.553	85.553	143.511	0.506	*0.000
الخطأ	140	83.460	0.569			
المجموع	141	169.012				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01). **المصدر**: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (5 ـ 25)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (**F**)، والبالغة (**0.000**)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (α **=0.01**)، وبناء عليه نستنتج أن **النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية**. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن **أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة**، يفسر ما مقداره (**50.6%**)، من التباين في المتغير التابع (**القيادة الإدارية**). وهي **قوة تفسيرية جيدة**، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (5 . 26): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على القيادة الإدارية

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة(T)	وجود الأثر
الثابت	1.050	2.571	/	/	0.011	/
أبعاد الثقافة التنظيمية	1.204	11.980	0.711	0.506	*0.000	يوجد أثر
المعادلة	$Y=1.050+1.204x+\varepsilon$					
(ε) الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α **=0.01**)					

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 ـ 26)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على القيادة الإدارية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (**T**) المحسوبة لأبعاد الثقافة التنظيمية، والبالغة (**11.980**)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (**2.571**)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة، بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)، كما تشير قيمة (**R**)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.711)، أي أن هناك **علاقة طرية بين المتغيرين**، فيما فسرت أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ما مقداره (**50.6%**)، من التباين في المتغير التابع (القيادة الإدارية)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي

فهي **قوة تفسيرية جيدة**، أما قيمة معامل (**ß**)، والتي بلغت (1.204)، فتشير إلى أن أي تغير في أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في القيادة الإدارية بمقدار (**1.204**)، وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية الحادية عشر** والتي مفادها هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على القيادة الإدارية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

المطلب الثاني عشر: اختبار الفرضية الثانية عشر

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الثانية عشر** ما يلي:

– «هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة و**الولاء التنظيمي** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (**Analysis of variance**)، بالإضافة إلى تحليل **الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis**، وذلك لتحديد أثر بعد **أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة** كمتغير مستقل على **الولاء التنظيمي** كمتغير تابع.

الجدول رقم (5 . 27): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الولاء التنظيمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	45.898	45.898	93.160	0.400	*0.000
الخطأ	140	68.976	0.493			
المجموع	141	114.874				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α =0.01**). **المصدر**: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (5 ـ 27)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (**F**)، والبالغة (**0.000**)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (**α =0.01**)، وبناء عليه نستنتج أن **النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية**. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن **أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة**، يفسر ما مقداره (**40.0%**)، من التباين في المتغير التابع (**الولاء التنظيمي**). وهي **قوة تفسيرية جيدة**، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (5 . 28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الولاء التنظيمي

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة(T)	وجود الأثر
الثابت	0.540	1.454	/	/	0.148	/
أبعاد الثقافة التنظيمية	0.882	9.652	0.632	0.400	*0.000	يوجد أثر
المعادلة	$\mathbf{Y}=0.540+0.882\mathbf{x}+\varepsilon$					
(ε) الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\boldsymbol{\alpha}$ **=0.01**)					

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 ـ 28)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (**T**) المحسوبة لأبعاد الثقافة التنظيمية، والبالغة (**9.652**)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (**1.454**)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة، بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)، كما تشير قيمة (**R**)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.632)، أي أن هناك **علاقة طرية بين المتغيرين**، فيما فسرت أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ما مقداره (**40.0%**)، من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي **قوة تفسيرية جيدة**، أما قيمة معامل (**ß**)، والتي بلغت (0.882)، فتشير إلى أن أي تغير في أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في الولاء التنظيمي بمقدار (**0.882**)، وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية الثانية عشر** والتي مفادها هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\boldsymbol{\alpha} \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

المطلب الثالث عشر: اختبار الفرضية الثالثة عشر

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الثالثة عشر** ما يلي:

– «هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\boldsymbol{\alpha} \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة و**الدعم التنظيمي** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية لا بد أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (**Analysis of variance**)، بالإضافة إلى تحليل **الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis**، وذلك لتحديد أثر بعد **أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة** كمتغير مستقل على **الدعم التنظيمي** كمتغير تابع.

الجدول رقم (5 . 29): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الدعم التنظيمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	53.933	53.933	105.555	0.430	*0.000
الخطأ	140	71.533	0.511			
المجموع	141	125.467				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01). **المصدر**: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (5 ـ 29)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (**F**)، والبالغة (**0.000**)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (α **=0.01**)، وبناء عليه نستنتج أن **النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية**. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن **أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة**، يفسر ما مقداره (**43.0%**)، من التباين في المتغير التابع (**الدعم التنظيمي**). وهي **قوة تفسيرية جيدة**، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (5 . 30): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الدعم التنظيمي

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة(T)	وجود الأثر
الثابت	0.428	1.133	/	/	0.259	/
أبعاد الثقافة التنظيمية	0.956	10.274	0.656	0.430	*0.000	يوجد أثر
المعادلة	$\mathbf{Y}=0.430+0.956\mathbf{x}+\varepsilon$					
(ε) الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α **=0.01**)					

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 ـ 30)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الدعم التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (**T**) المحسوبة لأبعاد الثقافة التنظيمية، والبالغة (**10.274**)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (**1.133**)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة، بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)، كما تشير قيمة (**R**)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.656)، أي أن هناك **علاقة طرية بين المتغيرين**، فيما فسرت أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ما مقداره (**43.0%**)، من التباين في المتغير التابع (الدعم التنظيمي)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج،

وبالتالي فهي **قوة تفسيرية جيدة**، أما قيمة معامل (**ß**)، والتي بلغت (0.956)، فتشير إلى أن أي تغير في أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في الدعم التنظيمي بمقدار (**0.956**)، وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية الثالثة عشر** والتي مفادها هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على الدعم التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

المطلب الرابعة عشر: اختبار الفرضية الرابعة عشر

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الرابعة عشر** ما يلي:

– « هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية **منفردة** (الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، تشجيع الإبداع والابتكار، التوجه بالنتائج، التوجه بالفريق، التوجه بالعميل)، ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

ومن أجل اختبار هذه الفرضية التي تعتبر **جوهر البحث** لا بد أولا التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (**Analysis of variance**)، بالإضافة إلى تحليل **معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Multiple Regression Analysis**، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع.

الجدول رقم (5 . 31): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	7	63.491	9.070	27.728	0.592	*0.000
الخطأ	134	43.833	0.327			
المجموع	141	107.323				

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α =0.01**). **المصدر**: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (5 ـ 31)، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (**F**)، والبالغة (**0.000**)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ (**α =0.01**)، وبناء عليه نستنتج أن **النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية**. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن **أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة**، يفسر ما مقداره (**59.2%**)، من التباين في المتغير التابع (**محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة**). وهي **قوة تفسيرية جيدة**، مما يدل أن هناك أثراً مهماً بدلالة إحصائية في المتغير التابع.

الجدول رقم (5 . 32): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة

المتغير المستقل	(ß)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة(T)	وجود الأثر
الثابت	0.209	0.620	/	/	0.259	/
الاحتواء والترابط	0.224	3.383			*0.001	**يوجد أثر**
الاتساق والتجانس	0.139	1.444			0.151	لا يوجد أثر
القدرة على التكيف	0.021	0.247			0.805	لا يوجد أثر
تشجيع الإبداع والابتكار	0.188	2.736	**0.769**	**0.592**	*0.007	**يوجد أثر**
التوجه بالنتائج	0.004	0.042			0.966	لا يوجد أثر
التوجه بالفريق	0.291	3.245			*0.001	**يوجد أثر**
التوجه بالعميل	0.133	1.590			0.114	لا يوجد أثر
المعادلة	$\mathbf{Y}=0.209 + 0.224\mathbf{x_1}\ 0.188\mathbf{x_4} + 0.291\mathbf{x_6} + \varepsilon$					
(ε) الخطأ المعياري	(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α **=0.01**)					

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 ـ 32)، أن هناك **تأثير ذو دلالة إحصائية** لبعد **الاحتواء والترابط** وبعد **تشجيع الإبداع والابتكار**، وبعدد **التوجه بالفريق** على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (**T**) المحسوبة لبعد الاحتواء والترابط ، والبالغة (**3.383**)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (**0.620**)، كما أن قيمة (**T**) المحسوبة لبعد تشجيع الإبداع والابتكار، والبالغة (**2.736**)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (**0.620**)، كما أن قيمة (**T**) المحسوبة لبعد التوجه بالفريق، والبالغة (**3.245**)، أكبر من قيمتها المجدولة والبالغة (**0.620**)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لبعد **الاحتواء والترابط**، بلغ (0.001)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)،كما أن مستوى المعنوية لبعد **تشجيع الإبداع والابتكار**، بلغ (0.007)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)،كما أن مستوى المعنوية لبعد **التوجه بالفريق**، بلغ (0.001)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)، كما تشير قيمة (**R**)، إلى أن قوة الارتباط بين هذه المتغيرات بلغت (0.769)، أي أن هناك **علاقة طرية بين المتغيرين**، فيما فسرت أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ما مقداره (**59.2%**)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة)، وأن المتبقي من هذه النسبة **يعود إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض**

إدراجها، أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي، وبالتالي فهي **قوة تفسيرية جيدة**، أما قيمة معامل (**β_1**)، والتي بلغت (0.224)، فتشير إلى أن أي تغير في **بعد الاحتواء والترابط** بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة بمقدار (**0.224**)، كما أن قيمة معامل (**β_4**)، والتي بلغت (0.188)، فتشير إلى أن أي تغير في **بعد تشجيع الإبداع والابتكار** بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة بمقدار (**0.188**)، كما أن قيمة معامل (**β_6**)، والتي بلغت (0.291)، فتشير إلى أن أي تغير في **بعد التوجه بالفريق** بوحدة واحدة سيؤدي إلى حصول تغير في محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة بمقدار (**0.291**)، وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر برفض الفرضية الفرعية الرابعة عشر** والتي مفادها هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

كما يتضح من خلال الجدول رقم (5 ـ 32)، أن بعد **التوجه بالفريق** احتل **المرتبة الأولى** في تأثيره على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة، يليه بعد **الاحتواء والترابط** احتل **المرتبة الثانية** في تأثيره على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة، يليه بعد **تشجيع الإبداع والابتكار الذي** احتل **المرتبة الثالثة** في تأثيره على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.

ثانيا. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

ومن خلال نتائج تحليل علاقة التأثير بين أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية يتضح الآتي:

- هناك علاقة **تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية **مجتمعة** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود. إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (R=0.756)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط **موجبة وقوية** بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة مع جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة، وهذا ما يؤكد بأن المتغير المستقل (أبعاد الثقافة التنظيمية)، فسر ما مقداره (**57.2%**)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية).
- هناك علاقة **تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية **منفردة** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود. إذ تبين من خلال **نتائج الانحدار الخطي البسيط** أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثير في محددات سلوك المواطنة التنظيمية جاءت على الترتيب التالي: بعد **الاتساق والتجانس في المرتبة الأولى** إذ أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (R=0.650)، يليه بعد **الاحتواء والترابط في المرتبة الثانية**، إذ أن معامل التحديد بين المتغيرين بلغ (R=0.637)، يليه بعد **التوجه بالفريق في المرتبة الثالثة**، إذ أن معامل التحديد بين المتغيرين بلغ (R=0.637)، يله بعد **التوجه بالنتائج في المرتبة الرابعة**، إذ أن معامل التحديد بين المتغيرين بلغ

(R=0.597)، يليه بعد **التوجه بالعميل في المرتبة الخامسة**، إذ أن معامل التحديد بين المتغيرين بلغ (R=0.579)، يليه بعد **القدرة على التكيف في المرتبة السادسة**، إذ أن معامل التحديد بين المتغيرين بلغ (R=0.537)، وأخيراً بعد **تشجيع الإبداع والابتكار** في المرتبة السابعة، إذ أن معامل التحديد بين المتغيرين بلغ (R=0.532).

- هناك علاقة **تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية **مجتمعة** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **منفردة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود. إذ تبين من خلال **نتائج الانحدار الخطي البسيط** أن أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل تكون أكثر تأثيراً في محددات سلوك المواطنة التنظيمية منفردة على الترتيب التالي: محدد **القيادة الادارية في المرتبة الأولى** إذ أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ (R=0.711)، يليه محدد **الدعم التنظيمي في المرتبة الثانية**، إذ أن معامل التحديد بين المتغيرين بلغ (R=0.656)، يليه محدد **العدالة التنظيمية في المرتبة الثالثة**، إذ أن معامل التحديد بين المتغيرين بلغ (R=0.633)، يله محدد **الولاء التنظيمي في المرتبة الرابعة**، إذ أن معامل التحديد بين المتغيرين بلغ (R=0.632)، وأخيرا محدد **الرضا الوظيفي في المرتبة الخامسة**، إذ أن معامل التحديد بين المتغيرين بلغ (R=0.561).

- تبين من خلال **نتائج الانحدار الخطي المتعدد** أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثير في محددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** جاءت على الترتيب التالي: احتل بعد **التوجه بالفريق المرتبة الأولى** في تأثيره على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة، يليه بعد **الاحتواء والترابط** في **المرتبة الثانية** من حيث تأثيره على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة، يليه بعد **تشجيع الإبداع والابتكار** في **المرتبة الثالثة** من حيث تأثيره على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة. ويمكن أن يعود هذا التأثير إلى طبيعة التفاعل الداخلي بين المتغيرات المستقلة من ناحية، وبين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الخاص بمحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.

- وكخلاصة يمكن القول أن جميع نماذج الانحدار الخطي البسيط حققت أثر ذو دلالة معنوية، فضلا عن أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة حققت أثر معنوي في محددات سلوك المواطنة التنظيمية، فإن هناك مبرر **بعدم رفض الفرضية الرئيسة الثانية** والتي مفادها: هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية (**الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، تشجيع الإبداع والابتكار، التوجه بالنتائج، التوجه بالفريق، التوجه بالعميل**)، ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية (**العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي**)، لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود».

المبحث الثالث: اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة

لغرض تحقيق أهداف البحث المتعلقة باختبار وجود فروق في إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية، وكذا اختبار وجود فروق معنوية بين مؤسسات دباغة الجلود في إدراك متغيرات الدراسة وحسب ما عبرت عنه الفرضيات الخاصة بذلك. لذا تم الاستفادة من نتائج اختبار قيم (**Mann – Whitney**)، وهو أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستعمل لاختبار الفروق بين **عينتين مستقلتين**، بإضافة إلى استخدام اختبار **(Kruskal-Wallis)**، وهو أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستعمل لاختبار الفروق بين **ثلاث عينات مستقلة أو أكثر** ومن أبرز خصائصه لا يتطلب أن تكون العينات متساوية العدد، كما يمكن استخدامه مهما كان عدد أفراد العينة.

أولا. اختبار وجود فروق في إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية:

حيث تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية ما يلي:

الفرضية الرئيسية الثالثة: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (**النوع الاجتماعي، عمر الموظف، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، طبيعة العمل، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة**) ».

وتتفرع هاته الفرضية الرئيسية إلى سبعة فرضيات فرعية وهي:

– **الفرضية الفرعية الأولى:** «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **للنوع الاجتماعي**».

– **الفرضية الفرعية الثانية:** «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **لعمر الموظف**».

– **الفرضية الفرعية الثالثة:** «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **للمستوى التعليمي**».

– **الفرضية الفرعية الرابعة:** « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **لمدة الخدمة** ».

– **الفرضية الفرعية الخامسة:** «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **طبيعة الوظيفة** ».

– **الفرضية الفرعية السادسة:**« لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **طبيعة عقود العمل**».

– **الفرضية الفرعية السابعة:** «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **للتوزيع الجغرافي**».

– **الفرضية الفرعية الثامنة:** «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، **تعزى لطبيعة المؤسسة**».

المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الأولى** ما يلي:

– «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **للنوع الاجتماعي**».

ومن أجل التأكد من صحة هاته الفرضية سنعتمد اختبار (**Mann –Whitney**)، وذلك من أجل مقارنة **عينتين مستقلتين** والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5 . 33): نتائج اختبار (Mann –Whitney)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب النوع الاجتماعي

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار مان وايتني	مستوى دلالة الاختبار
أبعاد الثقافة التنظيمية	ذكر	115	71.03	1498.500	*0.779
	أنثى	27	73.50		
محددات سلوك المواطنة التنظيمية	ذكر	115	75.13	1135.500	*0.030
	أنثى	27	56.06		
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α =0.01**).					

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 . 33)، أنه **لا توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير **أبعاد الثقافة التنظيمية** تعزى لعامل **النوع الاجتماعي**، وذلك

استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (**0.779**)، أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)، كما أنه **لا توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**α ≤ 0.01**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير **محددات سلوك المواطنة التنظيمية** تعزى لعامل **النوع الاجتماعي**، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (**0.030**)، أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (**α =0.01**). وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية الأولى** (قبول الفرضية الصفرية)، والتي تنص على أنه «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**α ≤ 0.01**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **للنوع الاجتماعي**».

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف النوع الاجتماعي، أي أن العاملين من كلا الجنسين سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً فهم يحملون نفس التصورات والاتجاهات والإدراكات تجاه كل من أبعاد الثقافة التنظيمية، ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الثانية** ما يلي:

– «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**α ≤ 0.01**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **لعمر الموظف**».

ومن أجل التأكد من صحة هاته الفرضية سنعتمد اختبار (**Kruskal–Wallis**)، وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (34 . 5): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب عمر الموظف

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال	مستوى دلالة
أبعاد الثقافة التنظيمية	أقل من 30 سنة	29	66.43	14.928	0.002
	بين 30 و40 سنة	47	56.93		
	بين 41 و49 سنة	31	75.82		
	أكثر 50 سنة	35	91.44		
محددات سلوك المواطنة التنظيمية	أقل من 30 سنة	29	73.50	7.944	*0.047
	بين 30 و40 سنة	47	58.51		
	بين 41 و49 سنة	31	76.27		
	أكثر 50 سنة	35	83.06		

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α =0.01**).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

الجدول رقم (5 . 35): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis)، للتباين بين أبعاد الثقافة التنظيمية حسب عمر الموظف

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال	مستوى دلالة
الاحتواء والترابط	أقل من 30 سنة	29	77.00	8.772	*0.032
	بين 30 و40 سنة	47	59.54		
	بين 41 و49 سنة	31	68.65		
	أكثر 50 سنة	35	85.53		
الاتساق والتجانس	أقل من 30 سنة	29	77.84	11.268	*0.010
	بين 30 و40 سنة	47	59.62		
	بين 41 و49 سنة	31	65.18		
	أكثر 50 سنة	35	87.80		
القدرة على التكيف	أقل من 30 سنة	29	51.78	16.829	0.001
	بين 30 و40 سنة	47	64.18		
	بين 41 و49 سنة	31	80.58		
	أكثر 50 سنة	35	89.63		
تشجيع الإبداع والابتكار	أقل من 30 سنة	29	66.45	7.464	*0.058
	بين 30 و40 سنة	47	61.51		
	بين 41 و49 سنة	31	76.03		
	أكثر 50 سنة	35	85.09		
التوجه بالنتائج	أقل من 30 سنة	29	68.79	12.855	0.005
	بين 30 و40 سنة	47	58.77		
	بين 41 و49 سنة	31	71.10		
	أكثر 50 سنة	35	91.20		
التوجه بالفريق	أقل من 30 سنة	29	71.24	10.310	*0.016
	بين 30 و40 سنة	47	56.96		
	بين 41 و49 سنة	31	81.18		
	أكثر 50 سنة	35	82.67		
التوجه بالعميل	أقل من 30 سنة	29	62.31	18.211	0.000
	بين 30 و40 سنة	47	58.85		
	بين 41 و49 سنة	31	73.95		
	أكثر 50 سنة	35	93.93		

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

الجدول رقم (5 . 36): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis)، للتباين بين فقرات بعد القدرة على التكيف وبعد التوجه بالنتائج وبعد التوجه بالعميل حسب عمر الموظف

البعد	الفقرات	قيمة اختبار كروسكال	مستوى دلالة
القدرة على التكيف	لدي المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة.	4.958	*0.175
	لدى الاستعداد لتقبل أي تغيرات قد تحدث داخل أو خارج المؤسسة.	8.402	*0.038
	تسعى المؤسسة جاهدة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	6.489	*0.090
	تهتم المؤسسة بمتابعة ومعرفة التغيرات التكنولوجية في وسائل الإنتاج من أجل الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة.	5.253	*0.154
التوجه بالنتائج	أتفق مع زملائي في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة.	16.585	0.001
	أركز في عملي على النتائج بالدرجة الأولى.	7.771	*0.051
	توجد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.	1.109	*0.775
	تهتم المؤسسة بالتصرفات الموصلة إلى النتائج.	12.317	0.006
التوجه بالعميل	يرى العاملون أن رضا الزبون هو الأساس الذي تُبنى عليه أهداف المؤسسة وخُططِها.	6.943	*0.074
	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جوة عالية لزبائنها.	16.833	0.001
	تهتم المؤسسة بمقترحات الزبائن والرد على استفساراتهم.	11.396	*0.010
	تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا.	9.344	*0.025

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 . 34)، أنه **توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير **أبعاد الثقافة التنظيمية** تعزى **لعمر الموظف**، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (**0.002**)، أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)، كما أنه **لا توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير **محددات سلوك المواطنة التنظيمية** تعزى **لعمر الموظف**، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (**0.047**)، أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01). وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر برفض الفرضية الفرعية الثانية** (رفض الفرضية الصفرية)، والتي تنص على أنه «لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **لعمر الموظف**».

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 35)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير **أبعاد الثقافة التنظيمية**، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول **ثلاثة أبعاد** من أبعاد الثقافة التنظيمية وهي: بعد **القدرة على التكيف**، بعد **التوجه بالنتائج**، بعد **التوجه بالعميل**، أي أن العمال حسب أعمارهم يختلفون في درجة الموافقة حول قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الخارجية، ويختلفون في درجة الموافقة حول تركيز المؤسسة على التوجه بالنتائج، ويختلفون كذلك في درجة الموافقة حول تأكيد المؤسسة على التوجه بالعميل.

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 36)، بأنه **توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه بعد **القدرة على التكيف** تعزى **لعمر الموظف**، إلا أن مصدر هذه الفروق لا يظهر على مستوى كل فقرة من فقرات بعد **القدرة على التكيف**، أي أن العمال حسب أعمارهم يختلفون في درجة الموافقة على المستوى العام حول قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الخارجية.

الجدول رقم (5 . 37): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات التوجه بالنتائج حسب عمر الموظف

البعد	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
التوجه بالنتائج	أتفق مع زملائي في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة.	**أقل من 30 سنة**	29	3.6207	**غالبا**
		بين 30 و40 سنة	47	3.7234	**غالبا**
		بين 41 و49 سنة	31	3.7419	**غالبا**
		أكثر من 50 سنة	35	4.6286	**دائما**
	تهتم المؤسسة بالتصرفات الموصلة إلى النتائج.	**أقل من 30 سنة**	29	4.4483	**دائما**
		بين 30 و40 سنة	47	3.7872	**غالبا**
		بين 41 و49 سنة	31	4.1613	**غالبا**
		أكثر 50 سنة	35	4.6571	**دائما**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 37)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير بعد **التوجه بالنتائج**، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول **فقرتين** من فقرات بعد **التوجه بالنتائج** وهي: درجة اتفاق العاملين مع زملائهم في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة، ودرجة اهتمام المؤسسة بالتصرفات الموصلة إلى النتائج، وهذا الاختلاف يمكن أن يعود في الفقرة الأولى إلى أن العمال الذين يتمتعون بعمر (**أكثر من 50 سنة**)، **دائما** ما يتفقون مع زملائهم في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة. على عكس الفئات الأخرى (أقل من 50 سنة)، وهذا يمكن أن يعود إلى **الخبرة والدراية** الكبيرة التي يتمتع بها العمال من كبار السن والقدرة الكبيرة على فهم الأهداف بدقة وهو ما يسهل لهم درجة الاتفاق والتفاهم مع بقية الفئات العمرية الأخرى لتجسيد هذه الأهداف

على أرض الواقع. كما أن العمال من ذوي الفئتين **(أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة)**، متفقون على أنه **دائما** ما تهتم المؤسسة بالتصرفات الموصلة إلى النتائج. وهذا الاختلاف ما بين العاملين في درجة اهتمام مؤسساتهم بالتصرفات الموصلة إلى النتائج، يمكن أن يعود إلى عدم فهم الفقرة جيداً أو لسبب أخر يمكن أن يظهر بناء على اختلاف بقية المتغيرات الشخصية والوظيفية، ولكن على الرغم من ذلك فإن العمال متفقون **وبمستوى مرتفع**، على أنه **غالبا** و**دائما** ما يؤكدون بأن مؤسساتهم تهتم بالتصرفات الموصلة إلى النتائج، وهذا ما يؤكد بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة هي ثقافة متوجهة نحو تحقيق النتائج.

الجدول رقم (5 . 38): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات التوجه بالعميل حسب عمر الموظف

البعد	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
التوجه بالعميل	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جوة عالية لزبائنها.	**أقل من 30 سنة**	29	4.5517	**دائما**
		بين 30 و40 سنة	47	4.2553	**دائما**
		بين 41 و49 سنة	31	4.5484	**دائما**
		أكثر من 50 سنة	35	4.8857	**دائما**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 35)، بأنه **توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه بعد **التوجه بالعميل** تعزى **لعمر الموظف**، إلا أن مصدر هذه الفروق لا يظهر على مستوى درجة اختلاف العاملين حول درجة حرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزبائنها. إذ أن جميع العاملين وعلى مختلف مستوياتهم العمرية وبدون إستثناء يؤكدون بأنه **دائماً** ما تحرص مؤسساتهم على تقديم منتجات ذات جوة عالية لزبائنها، وهو ما يؤكد بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود هي ثقافة تعزز التوجه بالعميل.

وهذه النتيجة تبرز بأن هناك اختلاف في أراء العاملين حسب اختلاف أعمارهم حول إدراك بعد **التوجه بالنتائج** من حيث **درجة** اتفاق العاملين مع زملائهم في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة، و**درجة** اهتمام المؤسسة بالتصرفات الموصلة إلى النتائج، كما أن هناك اختلاف في أراء العاملين حسب اختلاف أعمارهم حول إدراك بعد **التوجه بالعميل** من حيث **درجة** حرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزبائنها.

وعليه نستطيع القول بأن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، تختلف آرائهم باختلاف مستوى أعمارهم حول إدراك جميع أبعاد الثقافة التنظيمية، أي أن العاملين لا يحملون نفس التصورات والاتجاهات والإدراكات تجاه بعد **القدرة على التكيف**، بعد **التوجه بالنتائج**، بعد **التوجه بالعميل**، غير أنهم **متفقون** على المستوى العام على بعد **الاحتواء والترابط**، بعد **الاتساق والتجانس**، بعد **تشجيع الإبداع والابتكار**، وأخيرا بعد **التوجه بالفريق**، وذلك بالرغم من اختلاف أعمارهم.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الثالثة** ما يلي:

– «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **للمستوى التعليمي**».

ومن أجل التأكد من صحة هاته الفرضية سنعتمد اختبار (**Kruskal–Wallis**)، وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (39 . 5): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال	مستوى دلالة
أبعاد الثقافة التنظيمية	أقل من الثانوي	37	87.12	14.940	*0.021
	ثانوي	45	67.52		
	تقني	8	35.81		
	تقني سامي	8	62.94		
	ليسانس	29	77.88		
	ماستر	8	57.38		
	مهندس	7	54.79		
محددات سلوك المواطنة التنظيمية	أقل من الثانوي	37	88.65	21.166	0.002
	ثانوي	45	79.52		
	تقني	8	37.94		
	تقني سامي	8	52.25		
	ليسانس	29	62.59		
	ماستر	8	42.44		
	مهندس	7	59.79		

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

الجدول رقم (5 . 40): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis)، للتباين في محددات سلوك المواطنة التنظيمية حسب المستوى التعليمي

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال	مستوى دلالة
العدالة التنظيمية	أقل من الثانوي	37	81.74	7.317	*0.293
	ثانوي	45	71.22		
	تقني	8	40.31		
	تقني سامي	8	65.81		
	ليسانس	29	70.83		
	ماستر	8	65.69		
	مهندس	7	70.71		
الرضا الوظيفي	أقل من الثانوي	37	80.08	18.232	0.006
	ثانوي	45	84.42		
	تقني	8	40.50		
	تقني سامي	8	56.38		
	ليسانس	29	66.64		
	ماستر	8	43.75		
	مهندس	7	47.64		
القيادة الإدارية	أقل من الثانوي	37	85.34	12.449	*0.053
	ثانوي	45	76.56		
	تقني	8	47.19		
	تقني سامي	8	52.38		
	ليسانس	29	66.38		
	ماستر	8	52.44		
	مهندس	7	58.50		
الولاء التنظيمي	أقل من الثانوي	37	93.11	24.025	0.001
	ثانوي	45	77.40		
	تقني	8	47.69		
	تقني سامي	8	56.56		
	ليسانس	29	54.14		
	ماستر	8	45.63		
	مهندس	7	65.14		
الدعم التنظيمي	أقل من الثانوي	37	89.03	23.647	0.001
	ثانوي	45	74.20		
	تقني	8	43.50		
	تقني سامي	8	56.31		
	ليسانس	29	67.45		
	ماستر	8	23.69		
	مهندس	7	82.29		

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 . 39)، أنه **لا توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير **أبعاد الثقافة التنظيمية** تعزى **للمستوى التعليمي**، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (**0.021**)، أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)، ولكن **توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير **محددات سلوك المواطنة التنظيمية** تعزى **للمستوى التعليمي**، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (**0.002**)، أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (**α =0.01**). وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر برفض الفرضية الفرعية الثالثة** (رفض الفرضية الصفرية)، والتي تنص على أنه «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **للمستوى التعليمي**».

ويتضح كذلك من خلال الجدول رقم (5 . 40)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير **محددات سلوك المواطنة التنظيمية**، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول ثلاثة محددات من محددات سلوك المواطنة التنظيمية وهي: محدد **الرضا الوظيفي**، محدد **الولاء التنظيمي**، محدد **الدعم التنظيمي**، أي أن العمال حسب مستوياتهم التعليمية يختلفون في درجة الموافقة حول الشعور بالرضا الوظيفي، ويختلفون في درجة الموافقة حول مستوى الولاء التنظيمي، ويختلفون كذلك في درجة الموافقة حول الدعم التنظيمي الذي تقدمه مؤسسات دباغة الجلود للعاملين.

الجدول رقم (5 . 41): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis)، للتباين بين فقرات محددات الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والدعم التنظيمي، حسب للمستوى التعليمي

المحدد	الفقرات	قيمة اختبار كروسكال	مستوى دلالة
الرضا الوظيفي	أنا راضٍ بشكل عام عن وظيفتي.	29.008	0.000
	أنا راضٍ عن فرص التقدم والترقية التي حصلت عليها.	12.579	*0.050
	أشعر بالرضا عن الحوافز والمكافآت التشجيعية التي حصلت عليها مقارنة بحجم العمل الذي أقوم به.	9.887	*0.129
	أشعر باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء لي نتيجة للجهود التي أبذلها في العمل.	17.310	0.008
الولاء التنظيمي	لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.	28.253	0.000
	مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني من أجل نجاح المؤسسة.	14.330	*0.026
	أحرص على ممتلكات وموارد المؤسسة كحرصي على ممتلكاتي.	7.818	*0.252
	أشعر بالسعادة بأن أُتيحت لي الفرصة للعمل في هذه المؤسسة.	19.462	0.003
الدعم	تساعدني إدارة المؤسسة على حل المشاكل التي تُواجهني في العمل.	17.994	0.006

المحدد	الفقرات	قيمة اختبار كروسكال	مستوى دلالة
التنظيمي	تُقدر إدارة المؤسسة التي أعمل بها ما أُسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها.	9.104	*0.068
	تبدي المؤسسة التي أعمل بها اهتماماً كافياً بي كأحد موظفيها.	7.462	*0.280
	تحرص إدارة المؤسسة التي أعمل بها إلى الاستماع لوجهة نظري ووجهات نظر زملائي حول الأمور المتعلقة بالعمل.	23.847	0.001
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α =0.01**).			

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

الجدول رقم (5 . 42): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات الرضا الوظيفي حسب المستويات التعليمية

البعد	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
الرضا الوظيفي	أنا راضٍ بشكل عام عن وظيفتي.	**أقل من الثانوي**	37	4.5405	**دائما**
		ثانوي	45	4.1556	**غالبا**
		تقني	8	3.1250	**أحيانا**
		تقني سامي	8	3.0000	**أحيانا**
		ليسانس	29	3.6552	**غالبا**
		ماستر	8	3.1250	**أحيانا**
		مهندس	7	3.2857	**أحيانا**
	أشعر باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء لي نتيجة للجهود التي أبذلها في العمل.	**أقل من الثانوي**	37	3.8108	**غالبا**
		ثانوي	45	3.7556	**غالبا**
		تقني	8	3.0000	**أحيانا**
		تقني سامي	8	3.1250	**أحيانا**
		ليسانس	29	4.2069	**دائما**
		ماستر	8	3.0000	**أحيانا**
		مهندس	7	2.4286	**أحيانا**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 41)، بأنه **توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**α ≤ 0.01**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه محدد **الرضا الوظيفي** تعزى **لاختلاف المستوى التعليمي**، وتعود هذه الفروقات إلى اختلاف إجابات العمال حول فقرتين من فقرات محدد الرضا الوظيفي وهي: درجة الرضا بشكل عام عن الوظيفة التي يشغلها كل عامل، واختلاف في درجة شعور العامل باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء له نتيجة للجهود التي يبذلها في العمل. وهذا الاختلاف يظهر كما هو موضح في الجدول رقم (5 . 42)، إلى أن الشعور **بعدم الرضا** لدى العاملين يظهر أكثر في المستويات التعليمية العليا خاصة عند فئة **التقنين والتقنين**

السامون والماستر والمهندسون والذين تتوفر فيهم المهارة والمقدرة على إدارة وتشغيل **الآلات والتعامل مع المواد والمحاليل الكيماوية الخطرة في كثير من الأحيان**، إلا أن مؤسساتهم لا توفر لهم مناخ وظيفي ملائم ولا تقوم بتحفيزهم ماديا ولا معنوياً ولا حتى تشجيعهم على تعزيز قدراتهم ومهاراتهم وهذا ما يجعلهم غير راضين عن وظائفهم وغير راضين عن معاملة الرؤساء والزملاء لهم نتيجة للجهود الكبيرة التي يبذلونها والمخاطرة التي يتحملونها في سبيل نجاح وتطور مؤسساتهم، وهذا ما يظهر جليا في وجود **مستوى مرتفع** من الرضا عند العاملين الذين لا يملكون شهادات جامعية (**أقل من ثانوي، ثانوي**)، وكذا أصحاب الوظائف الإدارية (**شهادة ليسانس**)، الذين لا يبذلون مجهودات كبيرة، ولا يحتكون بالعمليات الإنتاجية الخطرة وهو ما يحقق نوع من الرضا لهم مقارنة بالأجور التي يأخذونها وفرص الترقية التي يحصلون عليها.

الجدول رقم (5 . 43): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات الولاء التنظيمي حسب المستويات التعليمية

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
الولاء التنظيمي	لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.	أقل من الثانوي	37	4.0811	غالبا
		ثانوي	45	3.8000	غالبا
		تقني	8	2.5000	نادرا
		تقني سامي	8	2.8750	أحيانا
		ليسانس	29	2.6207	أحيانا
		ماستر	8	2.2500	نادرا
		مهندس	7	2.5714	نادرا
	أشعر بالسعادة بأن أُتيحت لي الفرصة للعمل في هذه المؤسسة.	أقل من الثانوي	37	4.4054	دائما
		ثانوي	45	4.0222	غالبا
		تقني	8	3.6250	غالبا
		تقني سامي	8	2.8750	أحيانا
		ليسانس	29	3.4138	غالبا
		ماستر	8	3.0000	أحيانا
		مهندس	7	3.8571	غالبا

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 41)، بأنه **توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه محدد **الولاء التنظيمي** تعزى **لاختلاف المستوى التعليمي**، وتعود هذه الفروقات إلى الاختلاف في إجابات العمال حول **فقرتين من فقرات** محدد الولاء التنظيمي وهي: درجة رغبة العاملين في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية داخل مؤسساتهم، واختلاف في درجة شعور العاملين بالسعادة بأن أُتيحت لهم الفرصة للعمل في مؤسساتهم، وهذا الاختلاف يظهر كما هو موضح في الجدول رقم (5 . 43)،

إلى أن هناك **درجة عالية من الولاء التنظيمي** لدى العاملين الذين لا يملكون شهادات جامعية (أقل من ثانوي، ثانوي)، على عكس العاملين الذين لديهم شهادات جامعية (**تقني، تقني سامي، ليسانس، ماستر، مهندس**)، ، إذ أنهم يتميزون **بمستوى منخفض من الولاء التنظيمي**، وهو ما يُولد درجة من الشعور والإحساس السلبي عند العاملين تجاه مؤسساتهم وعدم التزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والارتباط بها، و وهو ما ينعكس في عدم الحرص على البقاء فيها، وهو ما يؤكد حقيقة بأن ثقافة مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة لا تحتوى العاملين خاصة أصحاب الشهادات العليا ممن تتوفر فيه المهارات والكفاءات والقادرين على خلق التغيير والتكيف مع المتغيرات البيئية المضطردة.

الجدول رقم (5 . 44): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات الدعم التنظيمي حسب المستويات التعليمية

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
الدعم التنظيمي	تساعدني إدارة المؤسسة على حل المشاكل التي تُواجهني في العمل.	**أقل من الثانوي**	37	4.4865	**دائما**
		ثانوي	45	4.0000	**غالبا**
		تقني	8	3.0000	**أحيانا**
		تقني سامي	8	3.5000	**غالبا**
		ليسانس	29	4.0000	**غالبا**
		ماستر	8	3.2500	**أحيانا**
		مهندس	7	4.0000	**غالبا**
	تحرص إدارة المؤسسة التي أعمل بها إلى الاستماع لوجهة نظري ووجهات نظر زملائي حول الأمور المتعلقة بالعمل.	**أقل من الثانوي**	37	3.9730	**غالبا**
		ثانوي	45	3.1778	**أحيانا**
		تقني	8	2.6250	**أحيانا**
		تقني سامي	8	3.5000	**غالبا**
		ليسانس	29	3.8966	**غالبا**
		ماستر	8	1.6250	**أبدا**
		مهندس	7	3.2857	**أحيانا**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 41)، بأنه **توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**α ≤ 0.01**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه محدد **الدعم التنظيمي** تعزى **لاختلاف المستوى التعليمي**، وتعود هذه الفروقات إلى الاختلاف في إجابات العمال حول **فقرتين من فقرات** محدد الدعم التنظيمي وهي: درجة المساعدة التي تقدمها إدارة المؤسسة للعاملين على حل المشاكل التي تُواجههم في العمل، واختلاف في درجة إدارة المؤسسة إلى الاستماع لوجهة نظر العاملين ومختلف وجهات نظر زملائهم حول الأمور المتعلقة بالعمل، وهذا الاختلاف يظهر كما هو موضح في الجدول رقم (5 . 44)، إلى أن هناك **درجة منخفضة من الدعم التنظيمي**

يشعر بها العاملين الذين يحملون شهادة (**تقني، ماستر**)، وذلك نتيجة إحساسهم بعدم تقديم يد المساعدة لهم من قبل إدارة مؤسساتهم على حل المشاكل التي تُواجههم في العمل، كما أن العاملين الذين يحملون شهادة **الماستر** يؤكدون بأن إدارة مؤسساتهم **لا تستمع تماماً** لوجهة نظرهم ووجهات نظر زملائهم حول الأمور المتعلقة بالعمل. وهو ما من شأنه أن يقلل من الدافعية في العمل ويؤثر سلباً على الإنتاجية وكفاءة الأداء، ويزيد من الآثار السلبية لسلوكيات العاملين، ويزيد كذلك من معدل دوران العمل. وهو ما يؤكد مرة أخرى **عدم احتواء العاملين** وعدم الاهتمام بهم، خاصة أصحاب المستويات العليا من ذوي الشهادات الجامعية، وهذا ما يؤكد مرة أخرى بأن هناك **تقصير** من قبل مؤسسات دباغة الجلود في الاهتمام بالكفاءات ودعمهم، وبالتالي فإن هذا المستوى من الدعم التنظيمي لا يرقى إلى المستوى المطلوب.

وهذه النتيجة تبرز بأن هناك اختلاف في أراء العاملين باختلاف مستوياتهم الدراسية حول إدراك محدد **الرضا الوظيفي** من حيث **درجة** الرضا بشكل عام عن الوظيفة التي يشغلها كل عامل، واختلاف في **درجة** شعور العامل باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء له نتيجة للجهود التي يبذلها في العمل. كما أن هناك اختلاف في أراء العاملين باختلاف مستوياتهم الدراسية حول إدراك محدد **الولاء التنظيمي** من حيث **درجة** رغبة العاملين في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية داخل مؤسساتهم، واختلاف في **درجة** شعور العاملين بالسعادة بأن أُتيحت لهم الفرصة للعمل في مؤسساتهم، وأخيراً فإن هناك اختلاف بين العاملين باختلاف مستوياتهم الدراسية حول إدراك محدد **الدعم التنظيمي** من حيث **درجة** المساعدة التي تقدمها إدارة المؤسسة للعاملين على حل المشاكل التي تُواجههم في العمل، واختلاف في **درجة** إدارة المؤسسة إلى الاستماع لوجهة نظر العاملين ومختلف وجهات نظر زملائهم حول الأمور المتعلقة بالعمل.

وعليه نستطيع القول بأن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، تختلف آرائهم باختلاف مستوياتهم الدراسية حول إدراك محددات سلوك المواطنة التنظيمية، أي أن العاملين لا يحملون نفس التصورات والاتجاهات والإدراكات تجاه محدد **الرضا الوظيفي**، محدد **الولاء التنظيمي**، محدد **الدعم التنظيمي**، غير أنهم **متفقون** على المستوى العام على محدد **العدالة التنظيمية**، محدد **القيادة الإدارية**، ويمكن أن يعود هذا الاختلاف إلى أن العاملين من ذوي الشهادات الجامعية لا يشعرون بالرضا الوظيفي ولا الدعم التنظيمي نظراً لما يتمتعون به من مستوى علمي، وهذا ما يؤكد مرة أخرى بأن **العاملين من ذوي الشهادات الجامعية** مدركين بأن مؤسساتهم لا تهتم بهم ولا تُثمن مجهوداتهم ولا مساهماتهم ولا تعتني بهم بالقدر الكافي، وهو ما يؤكد بأن هناك **تقصير** من قبل مؤسسات دباغة الجلود في الاهتمام بالعاملين أصحاب الكفاءات ودعمهم ورعايتهم والاهتمام برفاهيتهم بالمستوى الذي يشبع حاجاتهم ويلبي رغباتهم. وهو ما يجعلهم يقارنون بين ما يحصلون عليه من هذه المؤسسات وما يمكن أن يحصلوا عليه من مؤسسات أخرى، وهو ما يجعلهم **نادراً** ما يفكرون في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في هذه المؤسسات.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الرابعة** ما يلي:

– «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **لمدة الخدمة**».

ومن أجل التأكد من صحة هاته الفرضية سنعتمد اختبار (**Kruskal–Wallis**)، وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5 . 45): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب مدة الخدمة

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال	مستوى دلالة
أبعاد الثقافة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	58	67.66	22.791	0.000
	بين 5 و 10سنوات	30	66.98		
	بين 11 و15 سنة	6	66.33		
	بين 16 و 20 سنة	11	31.00		
	أكثر من 21 سنة	37	94.07		
محددات سلوك المواطنة التنظيمية	أقل من 5 سنوات	58	68.97	6.620	*0.157
	بين 5 و 10سنوات	30	69.77		
	بين 11 و15 سنة	6	82.33		
	بين 16 و 20 سنة	11	48.27		
	أكثر من 21 سنة	37	82.01		

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α =0.01**).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 . 45)، أن **هناك فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير **أبعاد الثقافة التنظيمية** تعزى **لمدة الخدمة**، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (**0.000**)، أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)، ولكن **لا توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير **محددات سلوك المواطنة التنظيمية** تعزى **لمدة الخدمة**، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (**0.157**)، أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (**α =0.01**). وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر برفض الفرضية الفرعية الرابعة** (رفض الفرضية الصفرية)، والتي تنص على أنه «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **لمدة الخدمة** ».

الجدول رقم (5 . 46): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis)، للتباين بين أبعاد الثقافة التنظيمية حسب مدة الخدمة

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال	مستوى دلالة
الاحتواء والترابط	أقل من 5 سنوات	58	71.19	12.993	*0.011
	بين 5 و 10سنوات	30	73.85		
	بين 11 و15 سنة	6	67.25		
	بين 16 و 20 سنة	11	32.09		
	أكثر من 21 سنة	37	82.49		
الاتساق والتجانس	أقل من 5 سنوات	58	76.59	20.649	0.000
	بين 5 و 10سنوات	30	54.87		
	بين 11 و15 سنة	6	70.25		
	بين 16 و 20 سنة	11	35.86		
	أكثر من 21 سنة	37	87.80		
القدرة على التكيف	أقل من 5 سنوات	58	64.22	21.578	0.000
	بين 5 و 10سنوات	30	68.63		
	بين 11 و15 سنة	6	66.83		
	بين 16 و 20 سنة	11	39.77		
	أكثر من 21 سنة	37	95.43		
تشجيع الإبداع والابتكار	أقل من 5 سنوات	58	68.58	10.571	*0.032
	بين 5 و 10سنوات	30	66.07		
	بين 11 و15 سنة	6	70.67		
	بين 16 و 20 سنة	11	47.23		
	أكثر من 21 سنة	37	87.84		
التوجه بالنتائج	أقل من 5 سنوات	58	64.91	14.391	0.006
	بين 5 و 10سنوات	30	71.27		
	بين 11 و15 سنة	6	68.00		
	بين 16 و 20 سنة	11	44.64		
	أكثر من 21 سنة	37	90.57		
التوجه بالفريق	أقل من 5 سنوات	58	63.86	9.374	*0.052
	بين 5 و 10سنوات	30	70.62		
	بين 11 و15 سنة	6	76.33		
	بين 16 و 20 سنة	11	56.91		
	أكثر من 21 سنة	37	87.74		
التوجه بالعميل	أقل من 5 سنوات	58	68.61	20.410	0.000
	بين 5 و 10سنوات	30	59.03		
	بين 11 و15 سنة	6	58.25		
	بين 16 و 20 سنة	11	50.05		
	أكثر من 21 سنة	37	94.66		

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

الجدول رقم (5 . 47): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis)، للتباين بين فقرات بعد الاتساق والتجانس وبعد القدرة على التكيف وبعد التوجه بالنتائج وبعد التوجه بالعميل حسب عمر الموظف

البعد	الفقرات	قيمة اختبار كروسكال	مستوى دلالة
الاتساق والتجانس	لدى العاملين منظومة قيم واعتقادات مشتركة حول طبيعة العمل.	15.589	0.004
	أحافظ على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائي تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام.	16.324	0.003
	ألتزم باحترام القيم والقواعد داخل المؤسسة.	8.542	*0.074
	أعتقد أن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.	14.547	0.006
القدرة على التكيف	لدي المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة.	14.357	0.006
	لدى الاستعداد لتقبل أي تغيرات قد تحدث داخل أو خارج المؤسسة.	12.105	*0.017
	تسعى المؤسسة جاهدة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	11.094	*0.026
	تهتم المؤسسة بمتابعة ومعرفة التغيرات التكنولوجية في وسائل الإنتاج من أجل الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة.	8.038	*0.090
التوجه بالنتائج	أتفق مع زملائي في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة.	14.840	0.005
	أركز في عملي على النتائج بالدرجة الأولى.	7.685	*0.104
	توجد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.	3.221	*0.525
	تهتم المؤسسة بالتصرفات الموصلة إلى النتائج.	11.476	0.006
التوجه بالعميل	يرى العاملون أن رضا الزبون هو الأساس الذي تُبنى عليه أهداف المؤسسة وخُططِها.	6.116	*0.191
	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جوة عالية لزبائنها.	17.748	0.001
	تهتم المؤسسة بمقترحات الزبائن والرد على استفساراتهم.	16.625	0.002
	تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا.	10.021	*0.040

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α **=0.01**).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 46)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير **أبعاد الثقافة التنظيمية**، يعود إلى اختلاف في إجابات العمال حول أربعة أبعاد من أبعاد الثقافة التنظيمية وهي: بعد **الاتساق والتجانس**، بعد **القدرة على التكيف**، بعد **التوجه بالنتائج**، بعد **التوجه بالعميل**، أي أن العمال حسب مدة خدمتهم يختلفون في درجة الموافقة حول مدى عمق واتساق القيم التي يعتنقها أفراد المنظمة ومدى إيمانهم بها، وكذا على جودة التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، كما يختلفون في درجة الموافقة حول قدرة مؤسساتهم على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، ويختلفون في درجة الموافقة حول تركيز المؤسسة على التوجه بالنتائج، ويختلفون كذلك في درجة الموافقة حول تأكيد المؤسسة على التوجه بالعميل.

الجدول رقم (5 . 48): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات الاتساق والتجانس حسب مدة الخدمة

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
الاتساق والتجانس	لدى العاملين منظومة قيم واعتقادات مشتركة حول طبيعة العمل.	أقل من 5 سنوات	58	3.7414	غالبا
		بين 5 و 10سنوات	30	3.5000	غالبا
		بين 11 و15 سنة	6	4.0000	غالبا
		بين 16 و 20 سنة	11	2.4545	نادرا
		أكثر من 21 سنة	37	4.2703	دائما
	أحافظ على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائي تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام.	أقل من 5 سنوات	58	4.7241	دائما
		بين 5 و 10سنوات	30	4.3000	دائما
		بين 11 و15 سنة	6	4.3333	دائما
		بين 16 و 20 سنة	11	3.5455	غالبا
		أكثر من 21 سنة	37	4.9189	دائما
	أعتقد أن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.	أقل من 5 سنوات	58	4.5000	دائما
		بين 5 و 10سنوات	30	3.9333	غالبا
		بين 11 و15 سنة	6	4.0000	غالبا
		بين 16 و 20 سنة	11	3.0909	أحيانا
		أكثر من 21 سنة	37	4.5946	دائما

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 48)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير بعد **الاتساق والتجانس**، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول **ثلاث فقرات** من فقرات بعد الاتساق والتجانس وهي: درجة وجود منظومة قيم واعتقادات مشتركة حول طبيعة العمل لدى العاملين، ودرجة محافظة

العاملين على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام، وأخيراً درجة اعتقاد العاملين بأن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية. وهذا الاختلاف يمكن أن يعود في **الفقرة الأولى** إلى أن العمال الذين يتمتعون بخبرة (**بين 16 و 20 سنة**)، **نادرا** ما تكون لديهم منظومة قيم واعتقادات مشتركة حول طبيعة العمل. على عكس الفئات الأخرى (**أقل من 15 سنة، أكثر من 21 سنة**)، وهذا ما يعكس مستوى **عدم وضوح القيم الجوهرية** لدى العاملين الذين لديهم مدة خدمة تتراوح ما (**بين 16 و 20 سنة**)، وهو ما يؤثر سلباً في تحقيق الاتساق والتجانس والاتفاق بين قيم ومعتقدات العاملين وقيم ومعتقدات مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة.

كما أن العمال الذين يتمتعون بخبرة (**أقل من 15 سنة، أكثر من 21 سنة**)، **دائما** ما يلتزمون بالحفاظ على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل فيما بينهم، وذلك على عكس فئة العمال (**بين 16 و 20 سنة**)، والذين **غالبا فقط** ما يلتزمون بالحفاظ على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل فيما بينهم، وعلى الرغم من هذا لاختلاف إلا أن هناك إدراك من العاملين بشكل دائم بضرورة التعاون والتكامل لإنجاز الأعمال المطلوبة، ويتوفر لدى العاملين شعور بأهمية المحافظة على علاقات عمل طيبة لتحقيق التوافق والانسجام بين العاملين وهذا بدوره يسهم في زيادة الإنتاجية، وإنجاز المهام الوظيفية وهو ما ينعكس كذلك ايجابيا على الأداء التنظيمي للمؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة.

كما أن العمال الذين يتمتعون بخبرة (**أقل من 5 سنوات، وأكثر من 21 سنة**)، **دائما** ما يعتقدون بأن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية، وذلك على عكس فئة العمال الذين يتمتعون بخبرة تتراوح ما (**أكثر من 5 سنوات، وأقل من 21 سنة**)، والذين **غالبا وأحيانا** ما يعتقدون بأن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية، وعلى الرغم من هذا لاختلاف إلا أن هناك مستوى مقبول من الاتساق والتجانس بين العاملين وهو ما ينعكس كذلك ايجابيا في تحقيق نوع من الاتساق والتجانس في الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة.

وهذا الاختلاف ما بين العاملين في درجة وجود منظومة قيم واعتقادات مشتركة حول طبيعة العمل لدى العاملين، ودرجة محافظة العاملين على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام، ودرجة اعتقاد العاملين بأن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية، يمكن أن يعود إلى الاختلاف في **درجة الخبرة** أو لسبب أخر يمكن أن يظهر بناء على اختلاف بقية المتغيرات الشخصية والوظيفية الأخرى، ولكن على الرغم من ذلك فإن هناك **مستوى مرتفع**، من الاتشاق والتجانس في الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة.

الجدول رقم (5 . 49): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات القدرة على التكيف حسب مدة الخدمة

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
القدرة على التكيف	لدي المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة.	**أقل من 5 سنوات**	58	3.9828	**غالبا**
		بين 5 و 10سنوات	30	4.0667	**غالبا**
		بين 11 و15 سنة	6	3.8333	**غالبا**
		بين 16 و 20 سنة	11	2.8182	**أحيانا**
		أكثر من 21 سنة	37	4.5135	**دائما**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 49)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير بعد **القدرة على التكيف**، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول **فقرة واحدة** من فقرات بعد القدرة على التكيف وهي: درجة المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة. وهذا الاختلاف يمكن أن يعود إلى أن العمال الذين يتمتعون بخبرة (**أكثر من 16 سنة فما فوق**)، مدركون جيدا لطبيعة التغيرات والتطورات التي يمكن أن تصادفهم في حياتهم المهنية، لذلك نجدهم **أحيانا أو دائما** ما يمتلكون المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة، غير أن الفئات الأخرى التي تكون مدة خبرتهم (**أقل من 15سنة**)، فإنهم يؤكدون بأنه **غالبا** ما يمتلكون المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة، وهذا المستوى من القدرة على التكيف يمكن أن يعود إلى **المؤهلات العلمية** التي يتمتعون بها، خاصة وأنهم من العمال الجدد الوافدين إلى المؤسسة ممن تتوفر فيهم الشهادات الجامعية.

الجدول رقم (5 . 50): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات التوجه بالنتائج حسب مدة الخدمة

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
التوجه بالنتائج	أتفق مع زملائي في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة.	**أقل من 5 سنوات**	58	3.6207	**غالبا**
		بين 5 و 10سنوات	30	3.7667	**غالبا**
		بين 11 و15 سنة	6	3.8333	**غالبا**
		بين 16 و 20 سنة	11	3.9091	**غالبا**
		أكثر من 21 سنة	37	4.5676	**دائما**
	تهتم المؤسسة بالتصرفات الموصلة إلى النتائج.	**أقل من 5 سنوات**	58	4.2414	**دائما**
		بين 5 و 10سنوات	30	4.2000	**دائما**
		بين 11 و15 سنة	6	4.1667	**غالبا**
		بين 16 و 20 سنة	11	3.0909	**أحيانا**
		أكثر من 21 سنة	37	4.5405	**دائما**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 50)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير بعد **التوجه بالنتائج**، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول **فقرتين** من فقرات بعد **التوجه بالنتائج** وهي: درجة اتفاق العاملين مع زملائهم في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة، ودرجة اهتمام المؤسسة بالتصرفات الموصلة إلى النتائج. وهذا الاختلاف يمكن أن يعود في **الفقرة الأولى** إلى أن العمال الذين يتمتعون بخبرة (**أكثر من 21 سنة**)، **دائماً** ما يتفقون مع زملائهم في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة. على عكس الفئات الأخرى (**أقل من 20 سنة خبرة**)، **غالباً** ما يتفقون مع زملائهم في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يمكن أن يعود إلى مستوى الخبرة الكبيرة للعاملين ومقدرتهم على **فهم وستعاب الأهداف جيدا** ثم الاتفاق مع بقية الزملاء على تحقيقها، وهذا ما يؤكد بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة هي ثقافة متوجهة نحو تحقيق النتائج.

كما أن العمال الذين يتمتعون بخبرة (**بين 16 و 20 سنة**)، يؤكدون بأنه **أحيانا** ما تهتم مؤسساتهم بالتصرفات الموصلة إلى النتائج، وذلك على عكس فئات الأخرى والذين **غالبا ودائما** ما يؤكدون بأن مؤسساتهم تهتم بالتصرفات الموصلة إلى النتائج، وعلى الرغم من هذا لاختلاف إلا أن هناك مستوى مقبول من **التوجه بالنتائج**، وهو ما يؤكد مرة أخرى بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود هي ثقافة متوجهة نحو تحقيق النتائج.

الجدول رقم (5 . 51): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات بعد التوجه بالعميل حسب مدة الخدمة

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
التوجه بالعميل	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جوة عالية لزبائنها.	**أقل من 5 سنوات**	58	4.4828	**دائما**
		بين 5 و 10سنوات	30	4.3333	**دائما**
		بين 11 و15 سنة	6	4.0000	**غالبا**
		بين 16 و 20 سنة	11	4.2727	**دائما**
		أكثر من 21 سنة	37	4.9459	**دائما**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 51)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير بعد **التوجه بالعميل**، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول **فقرة واحدة** من فقرات بعد **التوجه بالعميل** وهي: درجة حرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جوة عالية لزبائنها، وهذا الاختلاف يمكن أن يعود إلى أن العمال الذين يتمتعون بخبرة (**بين 11 و15 سنة**)، يؤكون بأنه **غالبا** ما تحرص مؤسساتهم على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزبائنها. على عكس الفئات الأخرى **التي تأكد بأنه دائماً** ما تحرص مؤسساتهم على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزبائنها، وهذا يمكن أن يعود إلى الاختلاف في مستوى الخبرة ما بين العاملين، وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أن العاملين متفقون بدرجة كبيرة على أن مؤسساتهم دائما ما تحرص مؤسساتهم على تقديم

منتجات ذات جودة عالية لزبائنها، وهو ما يؤكد بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود هي ثقافة تعزز مفهوم التوجه بالعميل.

وهذه النتيجة تبرز بأن هناك اختلاف في أراء العاملين باختلاف مدة خدمتهم حول إدراك بعد **الاتساق والتجانس**، من حيث درجة وجود منظومة قيم واعتقادات مشتركة حول طبيعة العمل لدى العاملين، ودرجة محافظة العاملين على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام، ودرجة اعتقاد العاملين بأن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية. كما أن هناك اختلاف بين العاملين باختلاف مدة خدمتهم حول إدراك بعد **القدرة على التكيف** من حيث درجة المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة، كما أن هناك اختلاف في أراء العاملين باختلاف مدة خدمتهم حول إدراك بعد **التوجه بالنتائج** من حيث درجة اتفاق العاملين مع زملائهم في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة، ودرجة اهتمام المؤسسة بالتصرفات الموصلة إلى النتائج. وأخيراً فإن هناك اختلاف بين العاملين باختلاف مدة خدمتهم حول إدراك بعد **التوجه بالعميل** من حيث درجة حرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جوة عالية لزبائنها.

وعليه نستطيع القول بأن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، تختلف آرائهم باختلاف مستوى الخبرة فيما بينهم حول إدراك جميع أبعاد الثقافة التنظيمية، أي أن العاملين لا يحملون نفس التصورات والاتجاهات والإدراكات تجاه بعد **الاتساق والتجانس**، بعد **القدرة على التكيف**، بعد **التوجه بالنتائج**، بعد **التوجه بالعميل**، غير أنهم **متفقون** على المستوى العام على بعد **الاحتواء والترابط**، بعد **تشجيع الإبداع والابتكار**، وأخيرا بعد **التوجه بالفريق**، وذلك بالرغم من اختلاف مستويات الخبرة لديهم.

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الخامسة** ما يلي:

– «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **طبيعة الوظيفة**».

ومن أجل التأكد من صحة هاته الفرضية سنعتمد اختبار (**Kruskal–Wallis**)، وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5 . 52): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال	مستوى دلالة
أبعاد الثقافة التنظيمية	إدارية	41	76.12	6.589	*0.086
	إنتاجية	65	66.22		
	تقنية	16	59.31		
	أخرى	20	88.93		
محددات سلوك المواطنة التنظيمية	إدارية	41	76.12	6.538	*0.088
	إنتاجية	65	66.22		
	تقنية	16	59.31		
	أخرى	20	88.93		

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 . 52)، أنه **لا توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير **أبعاد الثقافة التنظيمية** تعزى **لمدة الخدمة**، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (**0.086**)، أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)، كما أنه **لا توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير **محددات سلوك المواطنة التنظيمية** تعزى **لمدة الخدمة**، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (**0.088**)، أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01). وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر بعدم رفض الفرضية الفرعية الخامسة** (قبول الفرضية الصفرية)، والتي تنص على أنه «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **طبيعة الوظيفة**».

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، **لا تختلف آرائهم** باختلاف **طبيعة الوظيفة** حول إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية، أي أن العاملين على الرغم من اختلاف وظائفهم (**إدارية، إنتاجية، تقنية، وظائف نمطية**)، **إلا أنهم** يحملون نفس التصورات والاتجاهات والإدراكات تجاه جميع أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب السادسة: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية السادسة** ما يلي:

– «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **طبيعة عقود العمل**».

ومن أجل التأكد من صحة هاته الفرضية سنعتمد اختبار (**Mann –Whitney**)، وذلك من أجل **مقارنة عينتين مستقلتين** والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5 . 53): نتائج اختبار (Mann –Whitney)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب طبيعة العمل.

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار مان ويتني	مستوى دلالة
أبعاد الثقافة التنظيمية	دائمة	80	84.57	**1434.500**	**0.000**
	مؤقتة	62	54.64		
محددات سلوك المواطنة التنظيمية	دائمة	80	85.01	**1399.000**	**0.000**
	مؤقتة	62	54.06		
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α =0.01**).					

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 . 53)، أن **هناك فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq$ 0.01**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير **أبعاد الثقافة التنظيمية** تعزى **لطبيعة العمل**، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (**0.000**)، أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)، كما أن **هناك فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير **محددات سلوك المواطنة التنظيمية** تعزى **لطبيعة العمل**، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (**0.000**)، أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (**α =0.01**). وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر برفض الفرضية الفرعية الساسة** (رفض الفرضية الصفرية)، والتي تنص على أنه «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**$\alpha \leq 0.01$**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **لطبيعة عقود العمل**».

أولا: معرفة مصدر التباين بين أبعاد الثقافة التنظيمية حسب طبيعة العمل

ومن أجل معرفة مصدر التباين بين أبعاد الثقافة التنظيمية سنعتمد اختبار (**Mann – Whitney**)، وذلك من أجل مقارنة بين التباين بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5 . 54): نتائج اختبار (Mann –Whitney)، للتباين بين أبعاد الثقافة التنظيمية حسب طبيعةالعمل

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار مان ويتني	مستوى دلالة
الاحتواء والترابط	دائمة	80	83.10	1552.000	0.000
	مؤقتة	62	56.53		
الاتساق والتجانس	دائمة	80	77.88	1970.000	*0.032
	مؤقتة	62	63.27		
القدرة على التكيف	دائمة	80	83.08	1554.000	0.000
	مؤقتة	62	56.56		
تشجيع الإبداع والابتكار	دائمة	80	81.51	1679.500	0.001
	مؤقتة	62	58.59		
التوجه بالنتائج	دائمة	80	80.60	1752.000	0.003
	مؤقتة	62	59.76		
التوجه بالفريق	دائمة	80	82.30	1616.000	0.000
	مؤقتة	62	57.56		
التوجه بالعميل	دائمة	80	82.42	1606.500	0.000
	مؤقتة	62	57.41		

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 54)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير **أبعاد الثقافة التنظيمية** حسب **طبيعة عقود العمل**، يعود إلى اختلاف في إجابات العمال حول **ستة** أبعاد من أبعاد الثقافة التنظيمية وهي: بعد **الاحتواء والترابط**، بعد **القدرة على التكيف**، بعد **تشجيع الإبداع والابتكار**، بعد **التوجه بالنتائج**، بعد **التوجه بالفريق**، بعد **التوجه بالعميل**. باستثناء بعد **الاتساق والتجانس** الذي يوجد توافق وتجانس في آراء العاملين حول جميع فقراته لدى جميع العاملين الدائمين والمؤقتين.

الجدول رقم (5 . 55): نتائج اختبار (Mann –Whitney)، للتباين بين فقرات أبعاد الثقافة التنظيمية حسب طبيعة العمل

البعد	الفقرات	قيمة اختبار مان ويتني	مستوى دلالة
الاحتواء والترابط	أشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملي.	1281.500	0.000
	تتيح إدارة المؤسسة الفرصة للعاملين للاستفادة من برامج التنمية والتدريب.	2308.000	*0.465
	تميل المؤسسة التي أعمل بها إلى تدعيم وتشجيع واحترام العاملين.	1850.000	0.005
	تمكنني إدارة المؤسسة من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملي.	1598.500	0.000
القدرة على التكيف	لدي المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة.	2307.500	*0.440
	لدى الاستعداد لتقبل أي تغيرات قد تحدث داخل أو خارج المؤسسة.	1961.500	*0.020
	تسعى المؤسسة جاهدة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	1911.000	0.009
	تهتم المؤسسة بمتابعة ومعرفة التغيرات التكنولوجية في وسائل الإنتاج من أجل الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة.	1799.500	0.003
تشجيع الإبداع والابتكار	العمال لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين.	2215.000	*0.263
	لدي الرغبة في تعزيز مهاراتي من أجل تطوير العمل بطرق جديدة وإبداعية.	2462.000	*0.934
	تشجع إدارة المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية سواء كانت فردية أو جماعية من أجل تحسين العمل وتطويره.	1630.500	0.000
	تشجعنا إدارة المؤسسة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تحتاج للمعالجة.	1639.500	0.000
التوجه بالنتائج	أتفق مع زملائي في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة.	1804.500	0.003
	أركز في عملي على النتائج بالدرجة الأولى.	2260.000	*0.204
	توجد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.	2292.000	*0.423
	تهتم المؤسسة بالتصرفات الموصلة إلى النتائج.	1957.000	*0.015
التوجه بالفريق	يوجد لدى العاملين إحساس قوي بأنهم أعضاء في فريق عمل واحد.	1737.000	0.002

البعد	الفقرات	قيمة اختبار مان ويتني	مستوى دلالة
	يسود جو من التعاون وروح الفريق بيني وبين زملائي أثناء العمل.	2017.000	*0.033
	تشجع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.	1944.500	*0.019
	يؤدي العاملون في المؤسسة مهامهم الوظيفية من خلال فرق العمل.	2064.000	*0.063
التوجه بالعميل	يرى العاملون أن رضا الزبون هو الأساس الذي تُبنى عليه أهداف المؤسسة وخُططِها.	2386.000	*0.625
	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جوة عالية لزبائنها.	1965.500	0.007
	تهتم المؤسسة بمقترحات الزبائن والرد على استفساراتهم.	1645.500	0.000
	تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا.	1634.000	0.000

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α **=0.01**).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

الجدول رقم (5 . 56): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات بعد الاحتواء والترابط حسب طبيعة العمل

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
الاحتواء والترابط	أشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملي.	**دائمة**	80	3.9500	**غالبا**
		مؤقتة	62	2.6613	**أحيانا**
	تميل المؤسسة التي أعمل بها إلى تدعيم وتشجيع واحترام العاملين.	**دائمة**	80	4.0625	**غالبا**
		مؤقتة	62	3.4032	**غالبا**
	تمكنني إدارة المؤسسة من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملي.	**دائمة**	80	4.5125	**دائما**
		دائمة	62	3.5806	**غالبا**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 56)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير بعد **الاحتواء والترابط** حسب طبيعة العمل، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول **ثلاثة فقرات** من فقرات بعد الاحتواء والترابط وهي: درجة المشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة، ودرجة ميل المؤسسة إلى تدعيم وتشجيع واحترام العاملين، ودرجة تمكين إدارة المؤسسة العمال من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملهم. وهذا الاختلاف يمكن أن يعود في **الفقرة الأولى** إلى أن العمال الذين تربطهم **عقود دائمة** بمؤسستهم **غالبا** ما تشاركهم إدارة مؤسساتهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم، على عكس بقية العمال الذين تربطهم **عقود**

مؤقتة بمؤسستهم، فإنه **أحيانا** ما تشاركهم إدارة مؤسساتهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم، وهذا شيء طبيعي في أي مؤسسة تعمل على إشراك العاملين الدامين فيها في اتخاذ القرارات ومنحهم السلطات والصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم ومهامهم على أكمل وجه. وعلى الرغم من ذلك فإن هناك قصور من طرف مؤسسات دباغة الجلود في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم بصورة دائمة، **وهو ما يُقلل** من درجة احتواء وترابط العاملين الدائمين وزيادة انتمائهم للمؤسساتهم.

كما أن العمال الذين تربطهم **عقود دامة** بمؤسستهم **غالبا** ما تميل مؤسساتهم إلى تدعيمهم وتشجيعهم واحترامهم، بصورة أكبر من العاملين المؤقتين، وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي للعمال الدامين والبالغ (**4.0625**)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي للعمال المؤقتين والبالغ (**3.4032**)، وهو ما يؤكد حرص الإدارة في مؤسسات دباغة الجلود على معاملة **العاملين الدائمين** باحترام وتقدير وكذا تشجيعهم على القيام بأعمالهم من أجل تحقيق الأداء المتميز. بالإضافة إلى ذلك فإن مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر العاملين المؤقتين تعاملهم معاملة حسنة بغية الإستفاة من خدماتهم مستقبلاً أو لتعينهم بصفة دامة إذا ما اقتضت الضرورة ذلك.

كما أن العمال الذين تربطهم **عقود دائمة** بمؤسستهم **دائما** ما تُمكنهم الإدارة من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملهم، بصورة أكبر من العاملين المؤقتين، والذين غالبا ما تُمكنهم الإدارة من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملهم، و هذا ما يعكس مستوى اتجاه مؤسسات دباغة الجلود نحو تفعيل الاتصالات وتبادل الآراء والمعلومات مع **العاملين الدائمين**، وكذا تمكينهم من الحصول على المعلومات الضرورية للقيام بمهامهم بكل سهولة ويسر. وهو ما يؤدي إلى تحقيق نوع من الاحتواء والترابط في الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة.

الجدول رقم (5 . 57): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات بعد القدرة على التكيف حسب طبيعة العمل

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
القدرة على التكيف	تسعى المؤسسة جاهدة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.	دائمة	80	4.4500	دائما
		مؤقتة	62	3.8065	غالبا
	تهتم المؤسسة بمتابعة ومعرفة التغيرات التكنولوجية في وسائل الإنتاج من أجل الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة.	دائمة	80	4.2875	دائما
		مؤقتة	62	3.6290	غالبا

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 57)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير بعد **القدرة على التكيف** حسب طبيعة العمل، يعود إلى اختلاف في إجابات العمال حول **فقرتين** من فقرات

بعد الاتساق والتجانس وهي: درجة سعي مؤسسات دباغة الجلود جاهدة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة، ودرجة اهتمام المؤسسة بمتابعة ومعرفة التغيرات التكنولوجية في وسائل الإنتاج من أجل الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة. وهذا الاختلاف يمكن أن يعود في الفقرة الأولى إلى أن العمال الذين تربطهم **عقود دائمة** بمؤسستهم **دائماً** ما تسعى مؤسساتهم جاهدة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة، في الوقت الذي يؤكد العاملين **المؤقتين، بأنه غالباً** ما تسعى مؤسساتهم جاهدة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وهذا يمكن أن يعود إلى قلة المعرفة وعدم توفر المعلومات الكاملة عن طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها مؤسسات دباغة الجلود لدى **العاملين المؤقتين**، كما أن الاختلاف في الفقرة الثانية لنفس السبب، أي أن **العاملين المؤقتين** لا تتوفر لديهم المعلومات الكافية عن درجة اهتمام مؤسساتهم بمتابعة ومعرفة التغيرات التكنولوجية في وسائل الإنتاج من أجل الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة.

الجدول رقم (5 . 58): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات تشجيع الإبداع والابتكار حسب طبيعة العمل

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
تشجيع الإبداع والابتكار	تشجع إدارة المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية سواء كانت فردية أو جماعية من أجل تحسين العمل وتطويره.	دائمة	80	3.8875	غالبا
		مؤقتة	62	3.0000	أحيانا
	تشجعنا إدارة المؤسسة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تحتاج للمعالجة.	دائمة	80	3.8250	غالبا
		دائمة	62	2.9032	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 58)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير بعد **تشجيع الإبداع والابتكار** حسب طبيعة العمل، يعود إلى اختلاف في إجابات العمال حول **فقرتين** من فقرات بعد تشجيع الإبداع والابتكار وهي: درجة تشجيع إدارة المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية سواء كانت فردية أو جماعية من أجل تحسين العمل وتطويره، ودرجة تشجيع إدارة المؤسسة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تحتاج للمعالجة. وهذا الاختلاف يمكن أن يعود في **كلا الفقرتين** إلى أن العمال الذين تربطهم **عقود دائمة** بمؤسستهم **دائماً** ما تسعى مؤسساتهم جاهدة تقديم يد العون لهم وكذا تشجيع الأفكار والمبادرات الإبداعية التي يأتوا سواء بها كانت فردية أو جماعية من أجل تحسين العمل وتطويره، و**دائماً** ما تشجيعهم كذلك على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تحتاج للمعالجة، على عكس العمال الذين تربطهم بها عقود **مؤقتة**. وعلى الرغم من هذا فإن مؤسسات دباغة الجلود **دائما أو غالبا** ما تشجع العاملين على الإبداع والابتكار سواء

كانوا عمال دائمين أو مؤقتين، وهذا ما يؤكد مرة أخرى بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود تعزز الممارسات الإبداعية وتغرس في العاملين القيم والمعتقدات الإبداعية التي من شأنها أن تفجر الطاقات والقدرات الإبداعية وتُثير الدافعية وتحرك السلوكيات الإيجابية نحو الأداء المثمر والمبدع.

الجدول رقم (5 . 59): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات بعد الاتساق والتجانس حسب طبيعة العمل

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
التوجه بالنتائج	أتفق مع زملائي في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة.	**دائمة**	80	4.2125	**دائما**
		دائمة	62	3.5645	**غالبا**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 59)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير بعد **التوجه بالنتائج** حسب طبيعة العمل، يعود إلى اختلاف في إجابات العمال حول **فقرة واحدة** من فقرات بعد التوجه بالنتائج وهي: درجة الاتفاق مع زملاء العمل في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا الاختلاف يمكن أن يعود إلى أن العمال الذين تربطهم **عقود دائمة** بمؤسستهم **دائما** ما يتفقون مع زملائهم في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة، وبصورة أكبر من العاملين **المؤقتين**، وهذا يمكن أن يعود إلى خبرة العمال الدائمين وقدرتهم على فهم الأهداف جيدا مع القدرة على تحقيقها وكذا التفاهم مع بقية العمال سوء كانوا مؤقتين أو دائمين على كيفية تحقيق هذه الأهداف على أرض الواقع على أتم وأكمل وجه ممكن.

الجدول رقم (5 . 60): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات بعد التوجه بالفريق حسب طبيعة العمل

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
التوجه بالفريق	يوجد لدى العاملين إحساس قوي بأنهم أعضاء في فريق عمل واحد.	**دائمة**	80	3.9250	**غالبا**
		دائمة	62	3.2419	**أحيانا**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 60)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير بعد **التوجه بالفريق** حسب طبيعة العمل، يعود إلى اختلاف في إجابات العمال حول **فقرة واحدة** من فقرات بعد التوجه بالفريق وهي: درجة إحساس العاملين بأنهم أعضاء في فريق عمل واحد، وهذا الاختلاف يمكن أن يعود إلى أن العمال الذين تربطهم **عقود دائمة** بمؤسستهم **غالباً** ما يكون لديهم إحساس قوي بأنهم أعضاء في فريق عمل واحد، وبصورة أكبر من العاملين **المؤقتين**، وهذا يمكن أن يعود إلى طول المدة التي قضاها العمال الدائمين مع بعضهم البعض، **مما** خلق لديهم إحساس قوي بأنهم أعضاء في فريق واحد، على عكس العمال

المؤقتين الذين **أحيانا فقط** ما يشعرون بأنهم في فريق عمل واحد، وهو ما يؤكد مرة أخرى بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود هي ثقافة متجهة نحو العمل بروح الفريق الواحد، ويظهر ذلك جلياً من حيث درجة الموافقة عليها من طرف العمال الدائمين والذين غالباً ما يؤكدون بأن لديهم إحساس قوي بأنهم أعضاء في فريق عمل واحد.

الجدول رقم (5 . 61): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات بعد التوجه بالعميل حسب طبيعة العمل

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
التوجه بالعميل	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزبائنها.	**دائمة**	80	4.7000	**دائما**
		مؤقتة	62	4.3226	**دائما**
	تهتم المؤسسة بمقترحات العملاء والرد على استفساراتهم.	**دائمة**	80	4.5625	**دائما**
		مؤقتة	62	3.7581	**غالبا**
	تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا.	**دائمة**	80	4.6250	**دائما**
		دائمة	62	3.9839	**غالبا**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 61)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير بعد **التوجه بالعميل** حسب طبيعة العمل، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول **ثلاثة فقرات** من فقرات بعد التوجه بالعميل وهي: درجة حرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزبائنها، ودرجة اهتمام المؤسسة بمقترحات العملاء والرد على استفساراتهم، ودرجة سعي المؤسسة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا. وهذا الاختلاف يمكن أن يعود في **الفقرة الأولى** إلى أن العمال الذين تربطهم **عقود دائمة** بمؤسستهم يؤكدون بأنه **دائماً** ما تحرص مؤسساتهم على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزبائنها، وبدرجة أكبر من العمال المؤقتين، وهذا يمكن أن يعود إلى طول مدة خدمة العمال الدائمين في المؤسسة ومعرفة طبيعة جودة منتجات المؤسسة مقارنة بالعمال المؤقتين. وهذه الدرجة من الموافقة أي **دائما** ما تحرص مؤسساتهم على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزبائنها، سواء عند العمال الدائمين أو المؤقتين يؤكد بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود هي ثقافة تعزز التوجه بالعميل.

كما أن الاختلاف في الفقرتين الثانية والثالثة يعود إلى أن العمال الذين تربطهم **عقود دامة** بمؤسستهم **دائماً** ما يؤكدون بأن مؤسساتهم تهتم بمقترحات العملاء والرد على استفساراتهم، **ودائماً** ما يؤكدون بأن مؤسساتهم تسعى إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا، بصورة أكبر من **العاملين المؤقتين**، وهو ما يؤكد بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود هي ثقافة متجهة

نحو العميل، ذلك أنها تحرص على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا وكذا إعطائهم الأذن الصاغية لإبداء أراءهم ومقترحاتهم والرد على استفساراتهم الأمر الذي يؤدي بها إلى تحسين جودة منتجاتها وخدماتها مما ينعكس إيجابا في زيادة معدلات رضا وولاء عملائها وهو ما يحقق لها ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها في السوق.

ثانيا: معرفة مصدر التباين بين محددات سلوك المواطنة التنظيمية حسب طبيعة العمل

الجدول رقم (5 . 62): نتائج اختبار (Mann –Whitney)، للتباين في محددات سلوك المواطنة التنظيمية حسب طبيعة العمل

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار مان ويتني	مستوى دلالة
العدالة التنظيمية	دائمة	80	82.02	1638.500	0.000
	مؤقتة	62	57.93		
الرضا الوظيفي	دائمة	80	84.69	1424.500	0.000
	مؤقتة	62	54.48		
القيادة الإدارية	دائمة	80	80.33	1774.000	0.003
	مؤقتة	62	60.11		
الولاء التنظيمي	دائمة	80	82.22	1622.500	0.000
	مؤقتة	62	57.67		
الدعم التنظيمي	دائمة	80	84.29	1456.500	0.000
	مؤقتة	62	54.99		

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**)

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 62)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير **محددات سلوك المواطنة التنظيمية** والتي تعزى طبيعة العمل، يعود إلى اختلاف في جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية وهي: محدد **العدالة التنظيمية**، محدد **الرضا الوظيفي**، محدد **القيادة الإدارية**، محدد **الولاء التنظيمي**، محدد **الدعم التنظيمي**، أي أن العمال حسب بيعة العقود التي تربطهم بمؤسساتهم مستوياتهم التعليمية يختلفون في درجة الموافقة حول **جميع** محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (5 . 63): نتائج اختبار (Mann –Whitney)، للتباين بين فقرات محددات الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والدعم التنظيمي، حسب للمستوى التعليمي

المحدد	الفقرات	قيمة اختبار مان ويتني	مستوى دلالة
العدالة التنظيمية	أعتقد أن ما أبذله من جهد يتوافق مع ما أتقضاه من راتب.	1915.000	*0.015
	يتم تطبيق الإجراءات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء.	1827.000	0.004
	يُظهر مسؤولي المباشر الاهتمام بحقوقي كموظف عندما يتخذ القرارات المرتبطة بعملي.	1854.500	0.006
	يشرح لي مسؤولي المباشر بشكل واضح أي قرار متعلق بوظيفتي.	1932.000	*0.012
الرضا الوظيفي	أنا راضٍ بشكل عام عن وظيفتي.	1553.000	0.000
	أنا راضٍ عن فرص التقدم والترقية التي حصلت عليها.	1655.000	0.000
	أشعر بالرضا عن الحوافز والمكافآت التشجيعية التي حصلت عليها مقارنة بحجم العمل الذي أقوم به.	1906.500	*0.015
	أشعر باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء لي نتيجة للجهود التي أبذلها في العمل.	1686.000	0.001
القيادة الإدارية	يقوم المدير بتحديد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة.	1885.500	0.009
	يزرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوس العاملين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة.	1873.000	0.008
	يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين.	1758.000	0.002
	هناك مرونة لدى المدراء والرؤساء في اتخاذ القرارات للاستجابة للمتغيرات الجديدة.	1957.500	*0.026
الولاء التنظيمي	لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.	1521.500	0.000
	مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني من أجل نجاح المؤسسة.	2110.000	*0.080
	أحرص على ممتلكات وموارد المؤسسة كحرصي على ممتلكاتي.	2203.000	*0.075
	أشعر بالسعادة بأن أُتيحت لي الفرصة للعمل في هذه المؤسسة.	1972.500	*0.026
الدعم التنظيمي	تساعدني إدارة المؤسسة على حل المشاكل التي تُواجهني في العمل.	1558.500	0.000
	تُقدر إدارة المؤسسة التي أعمل بها ما أُسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها.	1563.500	0.000
	تبدي المؤسسة التي أعمل بها اهتماماً كافياً بي كأحد موظفيها.	2383.500	*0.680
	تحرص إدارة المؤسسة التي أعمل بها إلى الاستماع لوجهة نظري ووجهات نظر زملائي حول الأمور المتعلقة بالعمل.	1570.500	0.000

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

الجدول رقم (5 . 64): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد العدالة التنظيمية حسب طبيعة العمل

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
العدالة التنظيمية	يتم تطبيق الإجراءات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء.	دائمة	80	4.2750	دائما
		مؤقتة	62	3.5000	غالبا
	يُظهر مسؤولي المباشر الاهتمام بحقوقي كموظف عندما يتخذ القرارات المرتبطة بعملي.	دائمة	80	4.2250	دائما
		مؤقتة	62	3.5323	غالبا

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 64)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير **العدالة التنظيمية** حسب طبيعة العمل، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول **فقرتين** من فقرات محدد العدالة التنظيمية وهي: درجة تطبيق الإجراءات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء، ودرجة إظهار المسؤول المباشر الاهتمام بحقوق الموظف عندما يتخذ القرارات المرتبطة بعمله. وهذا الاختلاف يمكن أن يعود في **الفقرة الأولى** إلى أن العمال الذين تربطهم **عقود دائمة** بمؤسستهم يؤكدون بأنه **دائماً** ما يتم تطبيق الإجراءات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء، وبدرجة أكبر من العمال المؤقتين، وهذا يمكن أن يعود إلى طبيعة الاهتمام الخاص الذي قد يوليه المسؤول المباشر للعمال الدائمين عندما يطبق الإجراءات الإدارية عليهم، أي أن هناك مستوى **مرتفع** من **العدالة الإجرائية**، حسب درجة موافقة العاملين الدائمين حول ما جاء في هذه الفقرة.

كما أن الاختلاف في **الفقرة الثانية** يعود إلى أن العمال الذين تربطهم **عقود دائمة** بمؤسستهم يؤكدون بأن مسؤوليهم المباشرين **دائماً** ما يُظهرون الاهتمام بحقوقهم كموظفين عندما يتخذون القرارات المرتبطة بعملهم، بدرجة أكبر من الاهتمام الذي يولونه **للعاملين المؤقتين**، وهو ما يؤكد بأن هناك مستوى **مرتفع** من **العدالة التفاعلية** (التعاملية)، في مؤسسات دباغة الجلود، وذلك حسب درجة موافقة العاملين الدائمين حول ما جاء في هذه الفقرة.

الجدول رقم (5 . 65): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد العدالة التنظيمية حسب طبيعة العمل

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
الرضا الوظيفي	أنا راضٍ بشكل عام عن وظيفتي.	دائمة	80	4.4000	دائما
		مؤقتة	62	3.3226	أحيانا
	أنا راضٍ عن فرص التقدم والترقية التي حصلت عليها.	دائمة	80	3.1625	أحيانا
		مؤقتة	62	2.5000	نادرا
	أشعر باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء لي نتيجة للجهود التي أبذلها في العمل.	دائمة	80	4.0500	غالبا
		مؤقتة	62	3.1935	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 65)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير **الرضا الوظيفي** حسب طبيعة العمل، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول ثلاث **فقرات** من فقرات محدد الرضا الوظيفي وهي: درجة رضا العامل بشكل عام عن وظيفته، ودرجة الرضا عن فرص التقدم والترقية التي حصل عليها كل عامل، وكذا درجة الرضا باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء للعامل نتيجة للجهود التي بذلها في العمل. وهذا الاختلاف يمكن أن يعود في **الفقرة الأولى** إلى أن العمال الذين تربطهم **عقود دائمة** بمؤسستهم يؤكدون بأنه **دائماً** ما يكونون راضين عن وظائفهم، وبدرجة أكبر من العمال المؤقتين، وهذا يمكن أن يعود إلى طبيعة استقرار العمال الدائمين في وظائفهم، وهو ما يعكس **مستوى عالي من الرضا الوظيفي** لدى **العاملين الدائمين**، عكس ما جاء في **الجدول رقم (3 . 37)، من الفصل الرابع**، بأن مستوى الرضا الوظيفي جاء **متوسطاً**، حيث تبين أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود **غالباً** ما يكونون راضين عن وظائفهم، وهذه الدرجة (غالبا)، يمكن أن تعود إلى أن العاملين الذين تربطهم **عقود مؤقتة** بمؤسساتهم يؤكدون بأنه **أحياناً** ما يكونون راضين عن وظائفهم، ولكن في حقيقة الامر فإن مستوى الرضا عن الوظيفة عالي عند العمال الدائمين.

كما أن الاختلاف في **الفقرة الثانية** يعود إلى أن العمال الذين تربطهم **عقود دائمة** بمؤسستهم يؤكدون بأنه **أحياناً** ما يكونون راضين عن فرص التقدم والترقية التي حصلوا عليها، على عكس **العاملين المؤقتين** الذين **نادراً** ما يكونون راضين عن فرص التقدم والترقية التي حصلوا عليها، وهذا أمر طبيعي بما أنه غير معينين بصفة دائمة في مؤسساتهم. وعلى الرغم من ذلك إلا أن مستوى **الرضا عن فرص الترقية لدى العاملين الدائمين** جاء **متوسطاً** في مؤسسات دباغة الجلود، ، وهذا ما لاحظناه من **خلال المقابلة** بأن أصحاب الشهادات الجامعية من

العمال الدائمين غير راضين عن فرص التقدم والترقية التي حصلوا عليها مقارنة بالعاملين الذين لديهم مستوى ثانوي فما أقل كانوا راضين أكثر عن مستوى الترقية التي حصلوا عليها في مؤسساتهم.

كما أن الاختلاف في **الفقرة الثالثة** يعود إلى أن العمال الذين تربطهم **عقود دائمة** بمؤسستهم يؤكدون بأنه **غالباً** ما يشعرون باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء لهم نتيجة للجهود التي يبذلونها في العمل، بدرجة أكبر من الاعتراف والتقدير الذي يولونه **للعاملين المؤقتين**، وعلى الرغم من ذلك إلا أن مستوى **الرضا عن جماعة العمل** (الرؤساء والزملاء) **لدى العاملين الدائمين** ، جاء **مرتفعاً** في مؤسسات دباغة الجلود.

وبصفة عامة يمكن القول بأن الرضا الوظيفي في مؤسسات دباغة الجلود جاء **مرتفعاً** لدى العاملين **الدامين**؛ على عكس العاملين المؤقتين الذين كان الرضا الوظيفي لديهم **منخفضاً، وهو ما جعل الرضا الوظيفي بصفة عامة متوسطا.**

الجدول رقم (5 . 66): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد القيادة الإدارية حسب طبيعة العمل

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
القيادة الإدارية	يقوم المدير بتحديد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة.	دائمة	80	4.1125	غالبا
		مؤقتة	62	3.5806	غالبا
	يزرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوس العاملين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة.	دائمة	80	4.0875	غالبا
		مؤقتة	62	3.3548	أحيانا
	يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين.	دائمة	80	4.1875	غالبا
		مؤقتة	62	3.2903	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 66)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير **القيادة الإدارية** حسب طبيعة العمل، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول ثلاث **فقرات** من فقرات محدد القيادة الإدارية وهي: درجة تحديد المدير رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة، ودرجة زرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوس العاملين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة، وكذا درجة اهتمام الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين. وهذا الاختلاف يمكن أن يعود في **الفقرة الأولى** إلى أن العمال الذين تربطهم **عقود دائمة** بمؤسسات دباغة الجلود **غالباً** ما يؤكدون بأن المدراء يقومون بتحديد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة، وبدرجة أكبر من العمال المؤقتين، وهو ما يؤكد درجة اهتمام المدراء بتحديد رؤية مستقبلية واضحة للعاملين الدائمين عن أهم الطموحات المراد بلوغها، وأهم الاستراتيجيات المزمع إتباعها مستقبلا.

كما أن الاختلاف في **الفقرة الثانية** يعود إلى أن العمال الذين تربطهم **عقود دائمة** بمؤسستهم يؤكدون بأنه **غالباً** ما يقوم الرؤساء والمشرفون بتحفيزهم وشحذ هممهم، وبعث النشاط والحيوية في نفوسهم، والمحافظة على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس الثقة في نفوسهم في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة، على عكس **العاملين المؤقتين** الذين أحياناً ما يزرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوسهم العاملين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا أمر طبيعي بما أنهم غير معينين بصفة دائمة في مؤسساتهم.

كما أن الاختلاف في **الفقرة الثالثة** يعود إلى أن العمال الذين تربطهم **عقود دائمة** بمؤسستهم يؤكدون بأنه **غالباً** ما يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين ، بدرجة أكبر من مستوى العالقات التي يبنونها مع **العاملين المؤقتين**، وهو ما يؤكد درجة اهتمام الرؤساء والمشرفون بإقامة علاقات جيدة بينهم وبين مرؤوسيهم تقوم على أساس التفاهم المتبادل، وكذا إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة.

وبصفة عامة يمكن القول بأن الرؤساء والمشرفون في مؤسسات دباغة الجلود **يهتمون بالعاملين الدائمين أكثر من العاملين المؤقتين**، وذلك من خلال تحديد رؤية مستقبلية واضحة لهم عن المؤسسة، وزرع الثقة في نفوس العاملين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة، وكذا الاهتمام ببناء علاقات جيدة معهم.

الجدول رقم (5 . 67): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد الولاء التنظيمي حسب طبيعة العمل

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
الولاء التنظيمي	لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.	**دائمة**	80	3.8500	**غالبا**
		دائمة	62	2.7258	**أحيانا**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 67)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير **الولاء التنظيمي** حسب الاختلاف في طبيعة العمل، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول **فقرة واحدة** من فقرات محدد الولاء التنظيمي وهي: درجة الرغبة في قضاء ما تبقى من حياة العامل المهنية في هذه المؤسسة. وهذا الاختلاف يمكن أن يعود إلى أن العمال الذين تربطهم **عقود دائمة، غالبا** ما تكون لديهم رغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مؤسساتهم، **والملفت لانتباه** هو أن **العاملين المؤقتين** في مؤسسات دباغة الجلود **أحياناً فقط** ما تكون لديهم رغبة في قضاء حياتهم المهنية في هذه المؤسسات، **وهذا هو الشيء الذي لم نجد له أي تفسير**.

وبصفة عامة يمكن القول بأن **الولاء التنظيمي** في مؤسسات دباغة الجلود جاء **مرتفعاً** لدى العاملين **الدائمين والمؤقتين** على حد سواء؛ وذلك لأنهم متوافقين في جميع فقرات محدد **الولاء التنظيمي** غير أن هناك اختلاف حول درجة الرغبة في قضاء ما تبقى من حياة العامل المهنية في هذه المؤسسة.

الجدول رقم (5 . 68): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد القيادة الإدارية حسب طبيعة العمل

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
الدعم التنظيمي	تساعدني إدارة المؤسسة على حل المشاكل التي تُواجهني في العمل.	دائمة	80	4.4250	غالبا
		مؤقتة	62	3.4516	غالبا
	تُقدر إدارة المؤسسة التي أعمل بها ما أُسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها.	دائمة	80	4.2000	غالبا
		مؤقتة	62	3.2097	أحيانا
	تحرص إدارة المؤسسة التي أعمل بها إلى الاستماع لوجهة نظري ووجهات نظر زملائي حول الأمور المتعلقة بالعمل.	دائمة	80	3.8875	غالبا
		مؤقتة	62	2.8548	أحيانا

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 68)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير **الدعم التنظيمي** حسب طبيعة العمل، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول ثلاث **فقرات** من فقرات محدد الدعم التنظيمي وهي: درجة مساعدة إدارة المؤسسة العاملين على حل المشاكل التي تُواجههم في العمل، ودرجة تقدير إدارة المؤسسة ما يسهم به العاملون في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها، وكذا درجة استماع إدارة المؤسسة لوجهة نظر العاملين ووجهات نظر زملائهم حول الأمور المتعلقة بالعمل. وهذا الاختلاف يمكن أن يعود في **الفقرة الأولى** إلى أن العمال الذين تربطهم **عقود دائمة** بمؤسسات دباغة الجلود **غالباً** ما تساعدهم إدارة مؤسساتهم على حل المشاكل التي تُواجههم في العمل، وبدرجة أكبر من العمال المؤقتين، وهو ما يؤكد بأن العاملين الدائمين **غالبا** ما يدركون بأن مؤسساتهم تهتم بهم وتُثمن مجهوداتهم ومساهماتهم وتعتني بهم، وتساعهم على حل المشاكل التي تُواجههم في العمل.

كما أن الاختلاف في **الفقرة الثانية** يعود إلى أن العمال الذين تربطهم **عقود دائمة** بمؤسستهم يؤكدون بأنه **غالبا** ما تُقدر إدارة مؤسساتهم ما يسهمون به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها، على عكس **العاملين المؤقتين** الذين **أحياناً فقط** ما تُقدر إدارة مؤسساتهم ما يسهمون به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها، وهو ما يعكس مستوى القدر الذي يشعر به **العاملون الدائمون** برعاية المؤسسة لهم، واهتمامها برفاهيتهم، مما يؤدي إلى

تنمية الاتجاهات الإيجابية عند العاملين الدائمين نحو مؤسساتهم، ويعمل على تحسين صورتها والدفاع عنها إيجابياً أمام الآخرين.

كما أن الاختلاف في **الفقرة الثالثة** يعود إلى أن العمال الذين تربطهم **عقود دائمة** بمؤسستهم يؤكدون بأنه **غالبا** ما تحرص إدارة مؤسساتهم إلى الاستماع لوجهة نظرهم ووجهات نظر زملائهم حول الأمور المتعلقة بالعمل، وبدرجة أكبر من مستوى الاستماع لوجهة نظر **العاملين المؤقتين**، وهو ما يؤكد درجة اهتمام إدارة مؤسسات دباغة الجلود بتنمية دافعية العاملين الدائمين في العمل، وهو ما من شأنه أن من الآثار السلبية لسلوكيات العاملين، ويقلل من معدل دوران العمل.

وبصفة عامة يمكن القول بأن **الدعم التنظيمي** في مؤسسات دباغة الجلود كان **مرتفعاً** من وجهة نظر العاملين **الدائمين**؛ على عكس العاملين المؤقتين الذين كان **الدعم التنظيمي** من وجهة نظرهم **منخفضاً**، وهو ما جعل الدعم التنظيمي كان بصفة عامة **متوسطا**. وذلك حسب ما جاء في الجدول رقم (4 . 40)، من الفصل الرابع.

وهذه النتيجة تبرز أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، تختلف آرائهم باختلاف طبيعة العقود التي تربطهم بمؤسساتهم، إذ أن **هناك اختلاف كبير** حول إدراك **ستة أبعاد** من أبعاد الثقافة التنظيمية، أي أن العاملين لا يحملون نفس التصورات والاتجاهات والإدراكات تجاه، بعد **الاحتواء والترابط**، بعد **الاتساق والتجانس**، بعد **القدرة على التكيف**، بعد **تشجيع الإبداع والابتكار** بعد **التوجه بالنتائج**، بعد **التوجه بالفريق**، بعد **التوجه بالعميل**، باستثناء بعد **الاتساق والتجانس** الذي **لا يوجد اختلاف** في آراء العاملين حول جميع فقراته لدى جميع العاملين سواء **الدائمين والمؤقتين**. غير أن العمال **الدائمون متفقون** على المستوى العام على جميع أبعاد الثقافة التنظيمية، ذلك أن مستويات الموافقة على أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين الدائمين **أكبر بكثير وبدرجة إيجابية** من مستويات الموافقة على أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين **المؤقتين**. أي أن هناك اختلاف في أراء العاملين الدائمين والمؤقتين حول إدراك بعد **الاحتواء والترابط** من حيث درجة المشاركة في اتخاذ القرارات، ودرجة ميل المؤسسة إلى تدعيم وتشجيع واحترام العاملين، ودرجة تمكين العاملين من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملهم. كما أن هناك اختلاف بين العاملين الدائمين والمؤقتين حول إدراك بعد **القدرة على التكيف من حيث** درجة الاختلاف بين العاملين الدائمين والمؤقتين حول موافقتهم في سعي مؤسسات دباغة الجلود إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وكذا درجة اهتمامها بمتابعة ومعرفة التغيرات التكنولوجية في وسائل الإنتاج من أجل الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة. كما أن هناك اختلاف بين العاملين الدائمين والمؤقتين حول إدراك بعد **تشجيع الإبداع والابتكار من حيث** درجة تشجع إدارة مؤسسات دباغة الجلود الأفكار والمبادرات الإبداعية سواء كانت فردية أو جماعية من أجل تحسين العمل وتطويره، ودرجة تشجيعا على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تحتاج للمعالجة. كما أن هناك اختلاف بين العاملين الدائمين والمؤقتين حول إدراك بعد **التوجه بالنتائج** من حيث درجة الاتفاق مع زملاء العمل

في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن هناك اختلاف بين العاملين الدائمين والمؤقتين حول إدراك بعد **التوجه بالفريق من حيث** درجة إحساس العاملين بأنهم أعضاء في فريق عمل واحد، وأخيراً فإن هناك اختلاف بين العاملين الدائمين والمؤقتين حول إدراك بعد **التوجه بالعميل من حيث** درجة حرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزبائنها، ودرجة اهتمام المؤسسة بمقترحات العملاء والرد على استفساراتهم، ودرجة سعي المؤسسة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا.

وهذه النتيجة تبرز كذلك بأن هناك اختلاف في أراء العاملين الدائمين والمؤقتين حول إدراك محدد **العدالة التنظيمية** من حيث درجة تطبيق الإجراءات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء، ودرجة إظهار المسؤول المباشر الاهتمام بحقوق الموظف عندما يتخذ القرارات المرتبطة بعمله. كما أن هناك اختلاف بين العاملين الدائمين والمؤقتين حول إدراك محدد **الرضا الوظيفي** من حيث درجة رضا العامل بشكل عام عن وظيفته، ودرجة الرضا عن فرص التقدم والترقية التي حصل عليها كل عامل، وكذا درجة الرضا باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء للعامل نتيجة للجهود التي بذلها في العمل. كما أن هناك اختلاف بين العاملين الدائمين والمؤقتين حول إدراك محدد **القيادة الإدارية** من حيث درجة تحديد المدراء رؤية مستقبلية واضحة للمؤسساتهم، ودرجة زرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوس العاملين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة، وكذا درجة اهتمام الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين. كما أن هناك اختلاف بين العاملين الدائمين والمؤقتين حول إدراك محدد **الولاء التنظيمي** من حيث درجة الرغبة في قضاء ما تبقى من حياة العامل المهنية في هذه المؤسسة. وأخيراً فإن هناك اختلاف بين العاملين الدائمين والمؤقتين حول إدراك محدد **الدعم التنظيمي** من حيث درجة مساعدة إدارة المؤسسة العاملين على حل المشاكل التي تُواجههم في العمل، ودرجة تقدير إدارة المؤسسة ما يسهم به العاملون في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها، وكذا درجة استماع إدارة المؤسسة لوجهة نظر العاملين ووجهات نظر زملائهم حول الأمور المتعلقة بالعمل.

وعليه نستطيع القول بأن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، **تختلف آرائهم باختلاف طبيعة العقود** التي تربطهم بمؤسساتهم، حول إدراك محددات سلوك المواطنة التنظيمية، أي أن العاملين لا يحملون نفس التصورات والاتجاهات والإدراكات تجاه محدد **العدالة التنظيمية**، محدد **الرضا الوظيفي**، محدد **القيادة الإدارية**، محدد **الولاء التنظيمي**، محدد **الدعم التنظيمي**.

المطلب السابع: اختبار الفرضية الفرعية السابعة

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية السابعة** ما يلي:

– «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **للتوزيع الجغرافي**».

ومن أجل التأكد من صحة هاته الفرضية سنعتمد اختبار (**Kruskal–Wallis**)، وذلك من أجل مقارنة أكثر من عينتين مستقلتين والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5 . 69): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب التوزيع الجغرافي

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال	مستوى دلالة الاختبار
أبعاد الثقافة التنظيمية	**شرق**	65	65.95	**6.105**	***0.047**
	وسط	16	58.06		
	غرب	61	80.93		
محددات سلوك المواطنة التنظيمية	**شرق**	65	69.14	**12.819**	**0.002**
	وسط	16	41.25		
	غرب	61	81.95		

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α =0.01**).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 . 69)، أنه **لا توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**α ≤ 0.01**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير **أبعاد الثقافة التنظيمية** تعزى **للتوزيع الجغرافي**، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (**0.047**)، أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)، ولكن **هناك فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**α ≤ 0.01**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير **محددات سلوك المواطنة التنظيمية** تعزى **للتوزيع الجغرافي**، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (**0.002**)، أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (**α =0.01**). وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر برفض الفرضية الفرعية السابعة** (رفض الفرضية الصفرية)، والتي تنص على أنه «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**α ≤ 0.01**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **للتوزيع الجغرافي**».

الجدول رقم (5 . 70): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis)، للتباين في محددات سلوك المواطنة التنظيمية حسب الاختلاف في للتوزيع الجغرافي

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار كروسكال	مستوى دلالة
العدالة التنظيمية	شرق	65	71.09	3.256	*0.196
	وسط	16	55.47		
	غرب	61	76.14		
الرضا الوظيفي	شرق	65	69.46	9.095	*0.011
	وسط	16	46.19		
	غرب	61	80.31		
القيادة الإدارية	شرق	65	72.28	14.841	0.001
	وسط	16	35.91		
	غرب	61	80.01		
الولاء التنظيمي	شرق	65	67.09	5.744	*0.057
	وسط	16	56.44		
	غرب	61	80.15		
الدعم التنظيمي	شرق	65	69.27	6.952	*0.031
	وسط	16	50.06		
	غرب	61	79.50		

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

الجدول رقم (5 . 71): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis)، للتباين بين فقرات محددات القيادة الإدارية ، حسب الاختلاف في للتوزيع الجغرافي

المحدد	الفقرات	قيمة اختبار كروسكال	مستوى دلالة
القيادة الإدارية	يقوم المدير بتحديد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة.	6.479	*0.039
	يزرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوس العاملين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة.	18.420	0.000
	يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين.	14.828	0.001
	هناك مرونة لدى المدراء والرؤساء في اتخاذ القرارات للاستجابة للمتغيرات الجديدة.	5.038	*0.081

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 70)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير **محددات سلوك المواطنة التنظيمية** حسب الاختلاف في للتوزيع الجغرافي، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول محدد واحد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية وهو: محدد **القيادة الإدارية**، أي أن العمال بمؤسسات دباغة الجلود على الرغم من توزيعهم الجغرافي بين الشرق والوسط والغرب الجزائري، فإنهم متفقون على جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية، ما عدا محدد القيادة الإدارية في درجة الموافقة عليه.

الجدول رقم (5 . 72): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد القيادة الإدارية حسب الاختلاف في للتوزيع الجغرافي

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
القيادة الإدارية	يزرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوس العاملين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة.	**شرق**	65	3.7538	**غالبا**
		وسط	16	2.4375	**نادرا**
		غرب	61	4.1311	**غالبا**
	يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين.	**شرق**	65	3.9385	**غالبا**
		وسط	16	2.6875	**أحيانا**
		غرب	61	3.9344	**غالبا**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 71)، بأنه **توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه محدد **القيادة الإدارية** تعزى **لاختلاف للتوزيع الجغرافي**، وتعود هذه الفروقات إلى الاختلاف في إجابات العمال حول **فقرتين من فقرات** محدد **القيادة الإدارية** وهي: درجة زرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوس العاملين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة، وكذا درجة اهتمام الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين، وهذا الاختلاف يمكن أن يعود في **الفقرة الأولى** إلى أن العمال الذين يعملون في المدابغ المتواجدة في **الشرق والغرب** الجزائري يؤكدون بأنه **غالباً** ما يقوم الرؤساء والمشرفون بتحفيزهم وشحذ هممهم، وبعث النشاط والحيوية في نفوسهم، والمحافظة على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس الثقة في نفوسهم في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة، **على عكس العاملين** الذين يعملون في المدابغ المتواجدة في **الوسط الجزائري** والذين يؤكدون بأنه **نادرا** ما يزرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوسهم بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما لاحظناه من **خلال المقابلة** بأن الكثير من العاملين في مدابغ الوسط **متذمرون ومستاؤون جداً** من الممارسات التعسفية من طرف الإدارة. الأمر الذي أدى بهم بأن يكونوا متفقين على أنه **نادرا** ما يزرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوسهم بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة.

كما أن الاختلاف في **الفقرة الثانية** يعود إلى أن العمال الذين يعملون في المدابغ المتواجدة في **الشرق والغرب** الجزائري يؤكدون بأنه **غالباً** ما يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين، **على عكس**

العاملين الذين يعملون في المدابغ المتواجدة في **الوسط الجزائري** والذين يؤكدون بأنه **أحيانا** ما يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة معهم. وهذا يمكن أن يعود إلى المعاملة الغير جيدة للعاملين في مدبغة الهضاب العليا بالجلفة.

وبصفة عامة يمكن القول بأنه على الرغم من التوزيع الجغرافي الكبير لهذه المدابغ على كامل التراب الجزائري، فإن العاملين الذين يعملون في مدابغ **الشرق والوسط والغرب** الجزائري متفقون على جميع أبعاد الثقافة التنظيمية، مما يؤكد بأنه **لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية السائدة** في مدابغ الشرق والوسط والغرب الجزائري كما أنه **لا توجد فروق حول جميع أبعاد الثقافة التنظيمية** في مؤسسات باغة الجلود بالجزائر.

وهذه النتيجة تبرز كذلك بأنه على الرغم من التوزيع الجغرافي الكبير لهذه المدابغ على كامل التراب الجزائري، فإن العاملين الذين يعملون في مدابغ **الشرق والوسط والغرب** الجزائري متفقون على جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية، باستثناء فقرتين من فقرات محدد القيادة الإدارية، مما يؤكد بأنه **لا توجد فروق كبيرة في محددات سلوك المواطنة التنظيمية** لدى مؤسسات دابغ الجلود المتواجدة في الشرق والوسط والغرب الجزائري.

وعليه نستطيع القول بأن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف **التوزيع الجغرافي لمؤسساتهم**، حول إدراك جميع أبعاد الثقافة التنظيمية، أي أن العاملين يحملون نفس التصورات والاتجاهات والإدراكات تجاه بعد **الاحتواء والترابط**، بعد **الاتساق والتجانس**، بعد **القدرة على التكيف**، بعد **تشجيع الإبداع والابتكار**، بعد **التوجه بالنتائج**، بعد **التوجه بالفريق**، بعد **التوجه بالعميل**. كما أنهم متفقون على إدراك جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية، أي أن العاملين في **الشرق والوسط والغرب** الجزائري يحملون نفس التصورات والاتجاهات والإدراكات تجاه محدد **العدالة التنظيمية**، محدد **الرضا الوظيفي**، محدد **الولاء التنظيمي**، محدد **الدعم التنظيمي**، **باستثناء** محدد القيادة الإدارية.

المطلب الثامن: اختبار الفرضية الفرعية الثامنة

حيث تضمنت **الفرضية الفرعية الثامنة** ما يلي:

– «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **لطبيعة المؤسسة**».

ومن أجل التأكد من صحة هاته الفرضية سنعتمد اختبار (**Mann –Whitney**)، وذلك من أجل مقارنة **عينتين مستقلتين** والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5 . 73): نتائج اختبار (Mann –Whitney)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب طبيعة المؤسسة

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار مان ويتني	مستوى دلالة الاختبار
أبعاد الثقافة التنظيمية	عمومية	110	67.10	**1276.000**	***0.018**
	خاصة	32	86.63		
محددات سلوك المواطنة التنظيمية	عمومية	110	61.38	**646.500**	**0.000**
	خاصة	32	106.30		

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α =0.01**).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 . 73)، أنه **لا توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**α ≤ 0.01**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير **أبعاد الثقافة التنظيمية** تعزى للاختلاف في **طبيعة المؤسسة** ، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (**0.018**)، أكبر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (α =0.01)، ولكن **هناك فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**α ≤ 0.01**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغير **محددات سلوك المواطنة التنظيمية** تعزى للاختلاف في **طبيعة المؤسسة**، وذلك استنادا إلى أن قيمة مستوى دلالة الاختبار والبالغة (**0.000**)، أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (**α =0.01**). وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر برفض الفرضية الفرعية الثامنة** (رفض الفرضية الصفرية)، والتي تنص على أنه « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**α ≤ 0.01**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **لطبيعة المؤسسة**».

الجدول رقم (5 . 74): نتائج اختبار (Mann –Whitney)، للتباين في محددات سلوك المواطنة التنظيمية حسب الاختلاف في طبيعة المؤسسة

المتغيرات	الفئة	العدد	متوسط الرتب	قيمة اختبار مان ويتني	مستوى دلالة
العدالة التنظيمية	عمومية	110	63.73	**905.000**	**0.000**
	خاصة	32	98.22		
الرضا الوظيفي	عمومية	110	62.20	**736.500**	**0.000**
	خاصة	32	103.48		
القيادة الإدارية	عمومية	110	63.18	**844.500**	**0.000**
	خاصة	32	100.11		
الولاء التنظيمي	عمومية	110	65.10	**1056.000**	**0.000**
	خاصة	32	93.50		
الدعم التنظيمي	عمومية	110	64.43	**982.500**	**0.000**
	خاصة	32	95.80		

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α =0.01**).

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 74)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير **محددات سلوك المواطنة التنظيمية** حسب الاختلاف في طبيعة المؤسسة، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول **جميع محددات** سلوك المواطنة التنظيمية وهي: محدد **العدالة التنظيمية**، محدد **الرضا الوظيفي**، محدد **القيادة الإدارية**، محدد **الولاء التنظيمي**، محدد **الدعم التنظيمي**، أي أن العمال بمؤسسات دباغة الجلود حسب الاختلاف في طبيعة المؤسسة التي يعملون فيها، فإنهم غير متفقين على جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم (5 . 75): نتائج اختبار (Mann –Whitney)، للتباين بين فقرات جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية حسب الاختلاف في طبيعة المؤسسة

المحدد	الفقرات	قيمة اختبار مان ويتني	مستوى دلالة
العدالة التنظيمية	أعتقد أن ما أبذله من جهد يتوافق مع ما أتقضاه من راتب.	1190.500	0.004
	يتم تطبيق الإجراءات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء.	1257.500	0.009
	يُظهر مسؤولي المباشر الاهتمام بحقوقي كموظف عندما يتخذ القرارات المرتبطة بعملي.	1170.000	0.002
	يشرح لي مسؤولي المباشر بشكل واضح أي قرار متعلق بوظيفتي.	1277.000	0.008
الرضا الوظيفي	أنا راضٍ بشكل عام عن وظيفتي.	1051.000	0.000
	أنا راضٍ عن فرص التقدم والترقية التي حصلت عليها.	1097.500	0.001
	أشعر بالرضا عن الحوافز والمكافآت التشجيعية التي حصلت عليها مقارنة	735.000	0.000
	أشعر باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء لي نتيجة للجهود التي أبذلها في	1257.000	0.010
القيادة الإدارية	يقوم المدير بتحديد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة.	1051.500	0.000
	يزرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوس العاملين بأنهم قادرين على تحقيق	1009.000	0.000
	يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين.	1006.000	0.000
	هناك مرونة لدى المدراء والرؤساء في اتخاذ القرارات للاستجابة للمتغيرات	1188.500	0.004
الولاء التنظيمي	لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.	933.500	0.000
	مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني من أجل نجاح المؤسسة.	1389.500	*0.038
	أحرص على ممتلكات وموارد المؤسسة كحرصي على ممتلكاتي.	1607.500	*0.245
	أشعر بالسعادة بأن أُتيحت لي الفرصة للعمل في هذه المؤسسة.	1366.000	*0.040
الدعم التنظيمي	تساعدني إدارة المؤسسة على حل المشاكل التي تُواجهني في العمل.	1621.500	0.000
	تُقدر إدارة المؤسسة التي أعمل بها ما أُسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها.	1044.500	0.000
	تبدي المؤسسة التي أعمل بها اهتماماً كافياً بي كأحد موظفيها.	1329.500	*0.029

المحدد	الفقرات	قيمة اختبار مان ويتني	مستوى دلالة
	تحرص إدارة المؤسسة التي أعمل بها إلى الاستماع لوجهة نظري ووجهات نظر زملائي حول الأمور المتعلقة بالعمل.	1041.000	*0.483
(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.01).			

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

الجدول رقم (5 . 76): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد العدالة التنظيمية حسب الاختلاف في طبيعة المؤسسة

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
العدالة التنظيمية	أعتقد أن ما أبذله من جهد يتوافق مع ما أتقضاه من راتب.	عمومية	110	2.9727	**أحيانا**
		خاصة	32	3.9062	**غالبا**
	يتم تطبيق الإجراءات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء.	عمومية	110	3.7636	**غالبا**
		خاصة	32	4.5312	**دائما**
	يُظهر مسؤولي المباشر الاهتمام بحقوقي كموظف عندما يتخذ القرارات المرتبطة بعملي.	عمومية	110	3.7545	**غالبا**
		خاصة	32	4.5000	**دائما**
	يشرح لي مسؤولي المباشر بشكل واضح أي قرار متعلق بوظيفتي.	عمومية	110	3.9636	**غالبا**
		خاصة	32	4.6562	**دائما**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

يتضح من خلال الجدول رقم (5 . 76)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير **العدالة التنظيمية** حسب الاختلاف في طبيعة المؤسسة، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول **جميع** فقرات محدد العدالة التنظيمية وهي: درجة اعتقاد بأن الجهد المبذول يتوافق مع الراتب الممنوح، درجة تطبيق الإجراءات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء، ودرجة إظهار المسؤول المباشر الاهتمام بحقوق الموظف عندما يتخذ القرارات المرتبطة بعمله، وكذا درجة شرح المسؤول المباشر لكل عامل بشكل واضح أي قرار متعلق بوظيفته. وهذا الاختلاف يمكن أن يعود في **الفقرة الأولى** إلى أن العمال في المؤسسات الخاصة والذين يؤكدون بأنه **غالبا** ما يعتقدون بأن ما يبذلونه من جهد يتوافق مع ما يتقاضونه من رواتب، على عكس العمال في المؤسسات **العمومية** والذين يؤكدون بأنه **أحيانا** ما يعتقدون بأن ما يبذلونه من جهد يتوافق مع ما يتقاضونه من رواتب، وهو ما يؤكد بأن مستوى **العدالة التوزيعية في المدابغ الخاصة مرتفع إلى حدٍ ما** وبدرجة أحسن من العدالة التوزيعية في المدابغ العمومية، ذلك أنه **أحياناً** ما يشعر العاملين في **المدابغ العمومية بعدم عدالة توزيع المخرجات** التنظيمية

للموظفين كالرواتب والمكافآت والحوافز مقارنة بما يبذلونه من جهد وعبء في العمل، خصوصاً عند مقارنة تلك المخرجات مع مخرجات أقرانهم في المدابغ الخاصة، ووفقا لتلك المقارنة، يشعر العاملين في المدابغ العمومية بعدم عدالة ودقة نظام التقييم المطبق بمؤسساتهم. ذلك أنهم في كثير من الأحيان يقومون بمجهودات تفوق ما يحصلون عليه من رواتب حسب تأكيداتهم.

كما أن الاختلاف في **الفقرة الثانية** يعود إلى أن العمال في المدابغ **الخاصة** يؤكدون بأن مسؤوليهم المباشرين **دائماً** يطبقون الإجراءات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء ، على عكس العمال في المؤسسات **العمومية** والذين يؤكدون بأن مسؤوليهم المباشرين **غالباً** ما يطبقون الإجراءات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء، وهو ما يؤكد بأن مستوى **العدالة الإجرائية** في المدابغ **الخاصة** مرتفع عنه في المدابغ **العمومية**، وهذا يمكن أن يعود إلى طبيعة الاهتمام الخاص الذي قد يوليه المسؤول المباشر للعاملين في المدابغ **الخاصة** عندما يطبق الإجراءات الإدارية عليهم، أي أن هناك مستوى **مرتفع** من **العدالة الإجرائية في المدابغ الخاصة**، حسب درجة موافقة العاملين حول ما جاء في هذه الفقرة.

كما أن الاختلاف في **الفقرة الثالثة** يعود إلى أن العمال في المدابغ **الخاصة** يؤكدون بأن مسؤوليهم المباشرين **دائماً** ما يُظهرون الاهتمام بحقوقهم كموظفين عندما يتخذون القرارات المرتبطة بعملهم، على عكس العمال في المؤسسات الخاصة **العمومية** والذين يؤكدون بأن مسؤوليهم المباشرين **غالباً** ما يُظهرون الاهتمام بحقوقهم كموظفين عندما يتخذون القرارات المرتبطة بعملهم، وهو ما يؤكد بأن مستوى **العدالة التفاعلية** (التعاملية)، في المدابغ **الخاصة** مرتفع عنه في المدابغ **العمومية**، ذلك أنه **دائما** ما يكون هناك احساس لدى العاملين في المدابغ **الخاصة** بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات الرسمية أو معرفة أسباب تلك الإجراءات، أو أثناء تعاملهم مع متخذي القرارات فيما إذا كانوا يتعاملون مع الأفراد باحترام وتقدير وكرامة أم لا، وهو ما يؤكد بأن هناك نوع من العدالة في تعامل المديرين والرؤساء مع العاملين في المدابغ **الخاصة** بدرجة من المصداقية والاحترام.

كما أن الاختلاف في **الفقرة الرابعة** يعود إلى أن العمال في المدابغ **الخاصة** يؤكدون بأن مسؤوليهم المباشرين **دائماً** ما يشرحون لهم وبشكل واضح أي قرار متعلق بطبيعة وظائفهم، على عكس العمال في المؤسسات الخاصة **العمومية** والذين يؤكدون بأن مسؤوليهم المباشرين **غالباً** ما يشرحون لهم وبشكل واضح أي قرار متعلق بطبيعة وظائفهم، وهو ما يؤكد بأن مستوى **العدالة التعاملية**، في المدابغ **الخاصة** مرتفع عنه في المدابغ **العمومية**، حيث تبين بأن هناك تأييداً **وبدرجة عالية** حول طبيعة المعاملة الشخصية التي يدركها العاملون في المدابغ **الخاصة** عند تطبيق القرارات عليهم .

وهذه النتيجة تبرز بأن مستوى **العدالة التنظيمية** في المدابغ الخاصة **أعلى منه** في المدابغ العمومية، ذلك أن مستوى العدالة (التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية)، في المدابغ **الخاصة** أعلى منه في المدابغ **العمومية**.

الجدول رقم (5 . 77): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد الرضا الوظيفي حسب الاختلاف في طبيعة المؤسسة

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
الرضا الوظيفي	أنا راضٍ بشكل عام عن وظيفتي.	عمومية	110	3.6909	**غالبا**
		خاصة	32	4.7500	**دائما**
	أنا راضٍ عن فرص التقدم والترقية التي حصلت عليها.	عمومية	110	3.2545	**أحيانا**
		خاصة	32	4.2813	**دائما**
	أشعر بالرضا عن الحوافز والمكافآت التشجيعية التي حصلت عليها مقارنة بحجم العمل الذي أقوم به.	عمومية	110	2.4909	**نادرا**
		خاصة	32	4.1875	**غالبا**
	أشعر باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء لي نتيجة للجهود التي أبذلها في العمل.	عمومية	110	3.5091	**غالبا**
		خاصة	32	4.2500	**دائما**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 77)، بأن مصدر الفروقات في آراء العمال المستجوبين تجاه متغير **الرضا الوظيفي** حسب الاختلاف في طبيعة المؤسسة، يعود إلى اختلاف إجابات العمال حول جميع فقرات محدد الرضا الوظيفي وهي: درجة رضا العامل بشكل عام عن وظيفته، ودرجة الرضا عن فرص التقدم والترقية التي حصل عليها كل عامل، ودرجة الرضا عن الحوافز والمكافآت التشجيعية التي حصل عليها العامل مقارنة بحجم العمل الذي ي به. وكذا درجة الرضا باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء للعامل نتيجة للجهود التي بذلها في العمل. وهذا الاختلاف يمكن أن يعود في **الفقرة الأولى** إلى أن العمال في المدابغ **الخاصة** يؤكدون بأنه **دائماً** ما يكونون راضين عن وظائفهم، وبدرجة أكبر من العاملين في المدابغ **العمومية**، وهو ما يعكس **مستوى عالي من الرضا الوظيفي** لدى العاملين في المدابغ **الخاصة**، وهو ما يعكس مستوى الرضا عن الوظيفة لدى العاملين في المدابغ الخاصة فيما يتعلق باتفاق الوظيفة مع مؤهلات العامل وقدراته واستعداداته الشخصية، وكذا إتاحة الفرصة له لاستخدام مهاراته ومواهبه للمبادأة والابتكار، وإضافة إلى المكانة الاجتماعية التي تُتيحها الوظيفية للعامل داخل المؤسسة وخارجها.

كما أن الاختلاف في **الفقرة الثانية** يعود إلى أن العمال في المدابغ **الخاصة** يؤكدون بأنه **دائماً** ما يكونون راضين عن فرص التقدم والترقية التي حصلوا عليها، على عكس العاملين في المدابغ **العمومية**، الذين **أحياناً فقط** ما يكونون راضين عن فرص التقدم والترقية التي حصلوا عليها، وهو ما يؤكد بأن مستوى **الرضا عن فرص الترقية والتقدم** جاء **مرتفعاً** لدى العاملين في المدابغ **الخاصة**، حيث يمكن إرجاع هذا المستوى العالي من

الرضا عن فرص الترقية لدى العاملين في المدابغ **الخاصة** إلى طبيعة المؤسسة الخاصة وما توفره من فرص للترقية والتقدم للعاملين الذين **لديهم الطموح وتتوفر فيهم الخبرة والكفاءة** اللازمتين للترقية، ناهيك عن عدد العاملين القليل مما يزيد من فرص التقدم والترقية في المدابغ الخاصة.

كما أن الاختلاف في **الفقرة الثالثة** يعود إلى أن العمال في المدابغ **الخاصة** يؤكدون بأنه **غالباً** ما يشعرون بالرضا عن الحوافز والمكافآت التشجيعية التي حصلوا عليها مقارنة بحجم العمل الذي يؤدونه، على عكس العاملين في المدابغ **العمومية**، الذين **نادرا** ما يشعرون بالرضا عن الحوافز والمكافآت التشجيعية التي حصلوا عليها مقارنة بحجم العمل الذي يؤدونه، وهو ما يؤكد بأن مستوى **الرضا عن التعويضات** جاء **مرتفعا** لدى العاملين في المدابغ **الخاصة**، وهو ما يعكس **مستوى مقبول** من الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدابغ **الخاصة** فيما يتعلق بطبيعة الرواتب والأجور والمكافآت التشجيعية التي يحصلون عليها. وهذا ما **يتوافق تماماً** مع مستوى موافقة العاملين على محدد **العدالة التوزيعية** الذي جاء كذلك بمستوى **أحياناً**، أي أن العاملين أحيانا ما يكونون راضين عن الحوافز والمكافآت التشجيعية نتيجة أنهم يعتقدون بأن ما يبذلونه من جهد يفوق ما يتقاضونه من رواتب وأجور، **والملفت لانتباه** أن مستوى الرضا عن التعويضات جاء **منخفضاً** لدى العاملين في المدابغ **العمومية**، وهو ما جعل مستوى **الرضا عن التعويضات** جاء **متوسطاً** على العموم.

كما أن الاختلاف في **الفقرة الرابعة** يعود إلى أن العمال في المدابغ **الخاصة** يؤكدون بأنه **دائماً** ما يشعرون باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء لهم نتيجة للجهود التي يبذلونها في العمل، وبدرجة أكبر من الاعتراف والتقدير الذي يشعر به العاملين في المدابغ **العمومية**، وهو ما يؤكد بأن مستوى **الرضا عن جماعة العمل** (الرؤساء والزملاء)، لدى العاملين في المدابغ **الخاصة**، جاء **مرتفعا** نوعا ما، ذلك أن هناك شعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المدابغ **الخاصة** فيما يتعلق بعلاقة العامل مع مجموعة عمله، وما توفر له من إشباع لحاجاته الاجتماعية، وما تحققه من تبادل للمنافع، كما أن قوة هذه العلاقة بين رضا العامل عن عمله وعلاقته بالآخرين تعتمد أساساً على الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة، وكذا تقارب القيم والمعتقدات التنظيمية والاتجاهات الخاصة بالمجموعة. وهذا ما يتوافق تماماً مع **المستوى المرتفع من العدالة التنظيمية** في المدابغ الخاصة.

وبصفة عامة يمكن القول بأن الرضا الوظيفي في المدابغ **الخاصة** جاء **مرتفعاً**؛ على عكس العاملين في المدابغ **العمومية** الذين كان مستوى الرضا الوظيفي لديهم **منخفضاً**، وهو ما جعل الرضا الوظيفي بصفة عامة **متوسطا** في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

الجدول رقم (5 . 78): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد القيادة الإدارية حسب الاختلاف في طبيعة المؤسسة

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
القيادة الإدارية	يقوم المدير بتحديد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة.	عمومية	110	3.6727	**غالبا**
		خاصة	32	4.5937	**دائما**
	يزرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوس العاملين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة.	عمومية	110	3.5273	**غالبا**
		خاصة	32	4.5937	**دائما**
	يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين.	عمومية	110	3.5727	**غالبا**
		خاصة	32	4.5625	**دائما**
	هناك مرونة لدى المدراء والرؤساء في اتخاذ القرارات للاستجابة للمتغيرات الجديدة.	عمومية	110	3.5000	**غالبا**
		خاصة	32	4.2500	**دائما**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 78)، بأنه **توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α **0.01** ≥)، لآراء العمال المستجوبين تجاه محدد **القيادة الإدارية** تعزى **للاختلاف في طبيعة المؤسسة**، وتعود هذه الفروقات إلى الاختلاف في إجابات العمال حول **جميع فقرات** محدد **القيادة الإدارية** وهي: درجة تحديد المدير لرؤية مستقبلية واضحة عن المؤسسة، ودرجة زرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوس العاملين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة، ودرجة اهتمام الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين، وكذا درجة وجود مرونة لدى المدراء والرؤساء في اتخاذ القرارات للاستجابة للمتغيرات الجديدة. وهذا الاختلاف يمكن أن يعود في **الفقرة الأولى** إلى أن العمال الذين يعملون في المدابغ **الخاصة** يؤكدون بأنه **دائماً** ما يقومون المدراء بتحديد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة، وبدرجة أكبر من الوضوح في تحديد الرؤية التي يقوم بها المدراء في المدابغ **العمومية**، وهو ما يؤكد درجة اهتمام المدراء في المدابغ **الخاصة** بتحديد رؤية مستقبلية واضحة لمرؤوسيهم، وكذا تحديد أهم الطموحات المراد بلوغها، وأهم الاستراتيجيات المزمع إتباعها مستقبلا. وهو ما من شأنه أن يُوحد جهود العاملين نحو تحقيق أهداف مؤسسات دباغة الجلود الخاصة.

كما أن الاختلاف في **الفقرة الثانية** يعود إلى أن العاملين في المدابغ **الخاصة** يؤكدون بأنه **دائماً** ما يقوم الرؤساء والمشرفون بتحفيزهم وشحذ هممهم، وبعث النشاط والحيوية في نفوسهم، والمحافظة على روحهم المعنوية العالية، **مما** يغرس الثقة في نفوسهم في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة، **على عكس العاملين** الذين يعملون في المدابغ العمومية، والذين يؤكدون بأنه **غالباً** ما يزرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوسهم بأنهم قادرين على

تحقيق الأهداف المسطرة. وهو ما يؤكد **درجة اهتمام** الرؤساء والمشرفون في المدابغ **الخاصة** بمؤسساتهم بدرجة أكبر من اهتمام الرؤساء والمشرفون بالمؤسسات **العمومية**.

كما أن الاختلاف في **الفقرة الثالثة** يعود إلى أن العاملين في المدابغ **الخاصة** يؤكدون بأنه **دائماً** ما يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة معهم، **على عكس العاملين** في المدابغ **العمومية** والذين يؤكدون بأنه **غالباً** ما يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة معهم. وهو ما يؤكد درجة اهتمام الرؤساء والمشرفون في المدابغ الخاصة بإقامة علاقات إنسانية بينهم وبين مرؤوسيهم تقوم على أساس التفاهم المتبادل، وكذا إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة، والتي من شأنها أن تحسن من الأداء التنظيمي **وتزيد من الأرباح** المحققة لأصحاب المدابغ الخاصة.

كما أن الاختلاف في **الفقرة الرابعة** يعود إلى أن العاملين في المدابغ **الخاصة** يؤكدون بأنه **دائماً** ما تكون هناك مرونة لدى المدراء والرؤساء في اتخاذ القرارات للاستجابة للمتغيرات الجديدة، **وبدرجة أكبر من المرونة** التي يتمتع بها مدراء ورؤساء المدابغ **العمومية**، وهو ما يؤكد بأن الرؤساء والمدراء في المدابغ **الخاصة** عادة ما يُبدون نوع من المرونة في اتخاذ القرارات من أجل التكيف مع المتغيرات والمستجدات البيئية. وذلك نتيجة **الملكية والاستقلالية الكبيرة في اتخاذ القرارات** التي يتمتع بها مدراء المدابغ **الخاصة**، في الوقت الذي نجد فيه مدراء المدابغ العمومية **لا يملكون سلطة اتخاذ القرارات** في ظل المركزية الشديدة التي تتصف بها المدابغ العمومية في الجزائر.

وبصفة عامة يمكن القول بأن **القيادة الإدارية** في المدابغ **الخاصة** تتميز ببعض الصفات والخصائص التي تميزها عن القيادة الإدارية في المدابغ **العمومية**؛ ذلك أن مدراء ورؤساء المدابغ **الخاصة** يقومون بتحديد رؤية مستقبلية واضحة لمرؤوسيهم عن مؤسساتهم، كما يهتمون أكثر بمرؤوسيهم ويزرعون الثقة في نفوسهم ويشجعونهم ويحفزونهم على تحقيق الأهداف المنشودة، كما يهتمون ببناء علاقات جيدة معهم، بالإضافة إلى المرونة الكبيرة التي يتمتعون بها في اتخاذ القرارات للاستجابة للمتغيرات الجديدة، عكس مدراء في المدابغ **العمومية** الذين لا يملكون هذا المستوى من المرونة نتيجة **فقدانهم استقلالية اتخاذ القرار**.

الجدول رقم (5 . 79): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد الولاء التنظيمي حسب الاختلاف في طبيعة المؤسسة

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
الولاء التنظيمي	لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.	عمومية	110	3.0455	**أحيانا**
		خاصة	32	4.4375	**دائما**

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 79)، بأنه **توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (**α 0.01 ≥**)، لآراء العمال المستجوبين تجاه محدد **الولاء التنظيمي** تعزى **للاختلاف في طبيعة المؤسسة**، وتعود هذه الفروقات إلى الاختلاف في إجابات العمال حول **فقرة واحدة** من محدد **الولاء التنظيمي** وهي: درجة الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي العامل المهنية في هذه المؤسسة. وهذا الاختلاف يمكن أن يعود إلى أن العمال الذين يعملون في المدابغ **الخاصة** يؤكدون بأنه **دائماً** ما تكون لديهم رغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مؤسساتهم، **على عكس العاملين** في المدابغ **العمومية** والذين يؤكدون بأنه **أحيانا فقط** ما تكون لديهم رغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مؤسساتهم، وهو ما يؤكد بأن **العاملين** في المدابغ **العمومية** لا يفضلون البقاء والاستمرار للعمل في مؤسساتهم، وذلك لانهم لا يشعرون **بالعدالة التنظيمية**، ولا يشعرون **بالرضا الوظيفي**، ولا يشعرون **باهتمام الرؤساء والمشرفون** بهم، وهذا ما لا حضناه من خلال مقابلة الكثير من العاملين في المدابغ العمومية وخاصة **صغار السن ذوي الشهادات الجامعية**، إذ أنهم لا يفضلون البقاء للعمل في مؤسساتهم على عكس كبار السن وأصحاب الشهادات الدنيا الذين يفضلون البقاء مدى الحياة في مؤسساتهم.

والملفت لانتباه هو أن العاملين في المدابغ الخاصة والعمومية **متفقون** على جميع فقرات محدد الولاء التنظيمية **باستثناء فقرة واحدة**، أي أنهم متفقون على العموم حول درجة استعدادهم لبذل أكثر مما هو مطلوب منهم من أجل نجاح مؤسساتهم، ومتفقون على درجة حرصهم على ممتلكات وموارد مؤسساتهم كحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية، ومتفقون كذلك على درجة شعورهم بالسعادة بأن أُتيحت لهم الفرصة للعمل في مؤسساتهم، وهذا **مستوى عالي من الولاء التنظيمي** يتمتع به العاملين سواء في المدابغ الخاصة أو العمومية، **غير أنهم لا يتفقون** حول درجة رغبتهم في قضاء ما تبقى من حياتيهم المهنية في مؤسساتهم، إذ نجد أن العاملين في المدابغ **الخاصة** يؤكدون بأنه **دائماً** ما تكون لديهم رغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مؤسساتهم، **على عكس العاملين** في المدابغ **العمومية** الذين يؤكدون بأنه **أحيانا فقط** ما تكون لديهم رغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مؤسساتهم.

الجدول رقم (5 . 80): المتوسطات الحسابية ومستويات الموافقة لفقرات محدد الدعم التنظيمي حسب الاختلاف في طبيعة المؤسسة

المتغيرات	الفقرة	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
الدعم التنظيمي	تساعدني إدارة المؤسسة على حل المشاكل التي تُواجهني في العمل.	عمومية	110	3.8000	غالبا
		خاصة	32	4.6875	دائما
	تُقدر إدارة المؤسسة التي أعمل بها ما أُسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها.	عمومية	110	3.5364	غالبا
		خاصة	32	4.5625	دائما

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (**spss**).

ويتضح من خلال الجدول رقم (5 . 80)، بأنه **توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه محدد **الدعم التنظيمي** تعزى **للاختلاف في طبيعة المؤسسة**، وتعود هذه الفروقات إلى الاختلاف في إجابات العمال حول **فقرتين** من **فقرات** محدد **الولاء التنظيمي** وهي: درجة مساعدة إدارة المؤسسة العاملين على حل المشاكل التي تُواجههم في العمل، ودرجة تقدير إدارة المؤسسة ما يسهم به العاملون في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها. وهذا الاختلاف يمكن أن يعود إلى أن العمال الذين يعملون في المدابغ **الخاصة** يؤكدون بأنه **دائماً** ما تساعدهم إدارة مؤسساتهم على حل المشاكل التي تُواجههم في العمل، وبدرجة أكبر من المساعدة التي تقدمها الإدارة للعاملين في المدابغ **العمومية**، وهو ما يؤكد بأن العاملين في المدابغ **الخاصة دائماً** ما يدركون بأن مؤسساتهم تهتم بهم وتُثمن مجهوداتهم ومساهماتهم وتعتني بهم، وتساعدهم على حل المشاكل التي تُواجههم في العمل.

كما أن الاختلاف في **الفقرة الثانية** يعود إلى أن العمال الذين يعملون في المدابغ **الخاصة** يؤكدون بأنه **دائماً** ما تُقدر إدارة مؤسساتهم ما يسهمون به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها، وبدرجة أكبر من التقدير الذي توليه الإدارة في المدابغ **العمومية** للعاملين فيها وللمجهودات التي يبذلونها سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها، وهو ما يعكس مستوى القدر الذي يشعر به العاملون في المدابغ **الخاصة**، من رعاية المؤسسة لهم، واهتمامها برفاهيتهم، مما يؤدي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية عند العاملين نحو مؤسساتهم، ويعمل على تحسين صورتها والدفاع عنها إيجابياً أمام الآخرين.

وبصفة عامة يمكن القول بأن **الدعم التنظيمي** في المدابغ **الخاصة** كان **مرتفعاً** من وجهة نظر العاملين فيها؛ وبمستوى أعلى من **الدعم التنظيمي** في المدابغ **العمومية**، وهو ما جعل مستوى الدعم التنظيمي الذي تقدمه مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر **متوسطا**. وذلك حسب ما جاء في الجدول رقم (5 . 40)، من الفصل الخامس.

وعليه نستطيع القول بأن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف **طبيعة العمل بمؤسساتهم**، حول إدراك جميع أبعاد الثقافة التنظيمية، أي أن العاملين يحملون نفس التصورات والاتجاهات والإدراكات تجاه بعد **الاحتواء والترابط**، بعد **الاتساق والتجانس**، بعد **القدرة على التكيف**، بعد **تشجيع الإبداع والابتكار**، بعد **التوجه بالنتائج**، بعد **التوجه بالفريق**، بعد **التوجه بالعميل**. كما أنهم **غير متفقون** على إدراك جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية، أي أن العاملين في المدابغ **الخاصة والعمومية** الجزائري لا يحملون نفس التصورات والاتجاهات والإدراكات تجاه محدد **العدالة التنظيمية**، محدد **الرضا الوظيفي**، محدد **القيادة الإدارية**، محدد **الولاء التنظيمي**، محدد **الدعم التنظيمي**.

ثانيا. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

وانطلاقا من النتائج السابقة يمكننا أن نلخص آراء وتصورات العمال المستجوبين حول متغيرات الدراسة من خلال النقط الآتية:

- **لا توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **للنوع الاجتماعي**.
- **توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **لعمر الموظف**.
- **توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **للمستوى التعليمي**.
- **توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **لمدة الخدمة**.
- **لا توجد** فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **طبيعة الوظيفة**.
- **توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **طبيعة عقود العمل**.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى **للتوزيع الجغرافي**.
- **توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، **تعزى لطبيعة المؤسسة**.

وطبقاً لهذه النتائج **فهناك مبرر برفض الفرضية الرئيسية الثالثة**، والتي تنص على أنه «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (**النوع الاجتماعي، عمر الموظف، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، طبيعة العمل، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة**) ».

ومما سبق نستنتج بأنه على الرغم من تعدد المتغيرات **الشخصية والوظيفية** إلا أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر **متفقون** على إدراك **أبعاد الثقافة التنظيمية** وذلك على الرغم من اختلاف **خمسة متغيرات من بين ثمانية متغيرات** شملتهم الدراسة الحالية وهي: **النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة**، أي أنهم **غير متفقين** في إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية حسب **عمر الموظف، مدة الخدمة، طبيعة عقود العمل** التي تربط العاملين بمؤسساتهم.

كما يمكن أن نستنتج كذلك بأنه على الرغم من تعدد المتغيرات **الشخصية والوظيفية** إلا أن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر **متفقون** على إدراك **محددات سلوك المواطنة التنظيمية** على الرغم من اختلاف

أربعة متغيرات من بين ثمانية متغيرات شملتهم الدراسة الحالية وهي: **النوع الاجتماعي، عمر الموظف، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة**، وبالتالي فهم **غير متفقين** في إدراك محددات سلوك المواطنة التنظيمية حسب **المستوى التعليمي، طبيعة عقود العمل، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة**.

كما يمكن أن نستنتج كذلك بأن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر **متفقون** على إدراك **متغيرات الدراسة** (أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية)، على الرغم من اختلاف **متغير النوع الاجتماعي، طبيعة الوظيفة. وغير متفقين** تماما في إدراك **متغيرات الدراسة** (أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية)، حسب **طبيعة عقود العمل** التي تربطهم بمؤسساتهم.

وعليه نستطيع القول بأن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، على الرغم من اختلاف آرائهم حول **إدراك جميع أبعاد الثقافة التنظيمية**، بناء على المتغيرات الشخصية والوظيفية، **إلا أنه لا يوجد أدنى اختلاف حول بعض الفقرات** التي جاءت موزعةً على أبعاد الثقافة التنظيمية كالتالي:

✓ ففي بعد **الاحتواء والترابط** فإن العاملين يؤكدون بأنه **نادراً** ما تتيح لهم مؤسساتهم الفرصة للاستفادة من برامج التنمية والتدريب، وهو ما يؤكد **انخفاض مستوى الاتجاه نحو تطوير قدرات العاملين** وذلك نتيجةً لقلة عمليات التعلم والتدريب والتمكين وندرة برامج التنمية والتدريب، وكذا عدم توفر مناخ مناسب للتعلم والتدريب، مما يؤكد **وجود قصور** من طرف مؤسسات دباغة الجلود في التوجه نحو تطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم وهو **ما يُقلل من درجة احتواء وترابط العاملين** وعدم إتاحة الفرصة لهم لاكتساب قدرات ومهارت متنوعة تمكنهم من العمل في مواقع مختلفة والتكيف بشكل فعال مع متغيرات متطلبات العمل، وهو ما يجعل الفرد أقل احتواء لوظيفته، وجعله أقل ارتباطاً بعمله وبمنظمته وهو ما من شأنه أن يؤثر سلباً في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

✓ وفي بعد **الاتساق والتجانس** فإن العاملين **دائماً** ما يلتزمون باحترام القيم والقواعد داخل مؤسساتهم، وهذا ما يعكس مستوى احترام القيم والمعتقدات داخل مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، وذلك من خلال الالتزام بما تنص عليه الأنظمة والقوانين المعتمدة، ويرى الطالب أن التزام العاملين بأنظمة وقوانين العمل والالتزام بالتعليمات والنشرات واللوائح الداخلية الصادرة عن إدارة المؤسسة **يزيد من قوة الثقافة التنظيمية وتماسكها**، كما يعكس **مدى عمق واتساق القيم** التي يعتنقها أفراد المؤسسة ومدى إيمانهم بها. وهو ما ينعكس كذلك ايجابيا على توفير نوع من الاتساق والتجانس في الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة.

✓ وفي بعد **القدرة على التكيف** فإن العاملين **غالباً** ما يكون لديهم الاستعداد لتقبل أي تغيرات قد تحدث داخل أو خارج المؤسسة، وهذا ما يعني وجود نظام من المعتقدات والقيم والمعايير التي تدعم قدرة مؤسسات دباغة الجلود على استقبال وتفسير و ترجمة الإشارات الصادرة من البيئة إلى سلوكيات تعمل على زيادة فرصة المنظمة في البقاء والنمو.

✓ وفي بعد **تشجيع الإبداع والابتكار** فإن العاملين **غالباً** ما يكون لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين، وهذا ما يؤكد بأن العاملين بمؤسسات دباغة الجلود يتمتعون **بقدر مقبول** من القدرة على طرح الأفكار الابتكارية وتقديم مقترحات التحسين، وها ما يبرر مستوى الرغبة الكبيرة للعاملين على تطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية.

✓ وفي بعد **التوجه بالنتائج** فإن العاملين **دائماً** ما يركزون في أعمالهم على النتائج بالدرجة الأولى، وهذا ما يؤكد درجة حرص العاملين واهتمامهم بتحضير العمل وترتيبه قبل البدء في تنفيذه، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على النتائج المحققة. وهذا ما يؤكد بأن العاملين بمؤسسات دباغة الجلود **يتمتعون بمستوى مرتفع إلى حد ما من الوعي والنضج الإداري** الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء التنظيمي. كما أن العاملين يؤكدون بأنه **غالباً** ما يتفقون مع زملائهم في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يؤكد بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة هي **ثقافة متوجهة نحو تحقيق النتائج**، وذلك لأنها تعمل على توضيح الأهداف وتحديديها بدقة الأمر الذي يعمل على توجيه جهود العاملين، و توضيح أدوارهم وكذا تحديد المهام الموكلة إليهم، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن الأهداف الواضحة والمتفق عليها والمحددة تحث الأفراد على الأداء الفعال وهو ما يحقق النتائج المسطرة.

✓ وفي بعد **التوجه بالفريق** فإن العاملين **دائماً** ما يسود بينهم وبين زملائهم جو من التعاون وروح الفريق أثناء العمل، وهو ما يؤكد بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود هي **ثقافة متجهة نحو الفريق**، وذلك لأنها تعمل على خلق جو من التعاون وروح الفريق بين العاملين أثناء تأدية مهامهم الوظيفية، وهو ما يؤدي إلى التقليل من الشعور بالوحدة ويزيد من التركيز على الهدف، ويزيد من إحساس العاملين بالهوية والانتماء والفخر بأدائهم الجماعي الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء التنظيمي. كما أن العاملين **دائماً** ما يؤدون مهامهم الوظيفية من خلال فرق العمل، وهو ما يؤكد مرة أخرى بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود هي **ثقافة متجهة نحو الفريق**، وذلك لأنها تعمل على ترسيخ قيم التعاون بروح الفريق الواحد وخلق مناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة، ويعمل على تجميع طاقات الأفراد واسهاماتهم من حيث المهارات العالية والخبرات، كل هذه العوامل تؤدي إلى رفع مستوى الأداء مما ينعكس إيجابا على فعالية مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. لذلك فإن العاملين يؤكدون بأنه **غالباً** ما تشجعهم إدارة مؤسساتهم على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وهو ما يؤكد بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود هي **ثقافة متجهة نحو العمل بروح الفريق**، ذلك أنها تشجع العمل الجماعي بروح الفريق الواحد الأمر الذي يؤدي إلى بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد وتنمية مهاراتهم وزيادة مدركاتهم إضافة إلى زيادة فعالية الاتصالات بين العاملين مما يؤدي بدوره إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى العاملين وبالتالي زيادة القدرة على التعلم والتحسين المستمر مما يحقق استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.

✓ وفي بعد **التوجه بالعميل** فإن العاملين **دائماً** ما يرون بأن رضا الزبون هو الأساس الذي تُبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها، وهو ما يؤكد مرة أخرى بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود هي **ثقافة تعزز التوجه بالعميل**، وذلك لأنها تعمل على ترسيخ قيم ومعتقدات لدى العاملين بأهمية قيمة الزبون داخل هذه المؤسسات وكذا ضرورة تأكيد بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء المربحين والحفاظ عليها من خلال تقديم خدمات متميزة لإسعادهم وإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتعزيز تمسكهم بها.

وكذلك نستطيع القول بأن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، على الرغم من اختلاف آرائهم حول **إدراك جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية**، بناء على المتغيرات الشخصية والوظيفية، **إلا أنه لا يوجد أدنى اختلاف حول بعض الفقرات** التي جاءت موزعةً على محددات سلوك المواطنة التنظيمية كالتالي:

✓ ففي محدد **الولاء التنظيمي** فإن العاملين **دائماً** ما يحرصون على ممتلكات وموارد مؤسساتهم كحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية، وهو ما يؤكد وجود **درجة عالية** من الولاء التنظيمي لدى العاملين، وهو ما يُولد درجة من الشعور والإحساس الإيجابي عند العاملين تجاه مؤسستهم والتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والارتباط بها، والحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد لها، والمحافظة على ممتلكاتها ومواردها، والافتخار بمآثرها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمهم وقيمها. و**دائماً** ما يكونون مستعدين لبذل أكثر مما هو مطلوب منهم من أجل نجاح المؤسسة، وهو ما يؤكد وجود **درجة عالية** من الولاء التنظيمي، والانغماس في التنظيم والولاء له، ذلك أن العاملين دائما ما يكونون مستعدين لبذل أكثر مما هو مطلوب منهم من أجل نجاح مؤسساتهم، وهو ما يعكس وجود مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس وبذل الكثير من الجهد لتحقيق أهداف مؤسساتهم.

✓ وفي محدد **الدعم التنظيمي** فإن العاملين يؤكدون بأنه **نادراً** ما تبدي مؤسساتهم اهتماماً كافياً بهم كأحد كموظفين، وهو ما يؤكد وجود **درجة متوسطة** من الدعم التنظيمي، ذلك أنه لا تولي اهتماماً كافيا بهم، وهذا **ما يتوافق تماماً** مع فقرة أنه **نادراً** ما تتيح لهم الفرصة للاستفادة من برامج التنمية والتدريب في بعد **الاحتواء والترابط**، وهو ما يؤكد مرة أخرى عدم احتواء العاملين وعدم الاهتمام بهم، وهو ما يؤثر سلبا على محدد الرضا الوظيفي، لذلك جاء هذا المحدد بنفس مستوى الموافقة لمحدد الدعم التنظيمي، واللذين جاء **بمستوى متوسط**. وهذا ما يؤكد مرة أخرى بأن هناك **تقصير** من قبل مؤسسات دباغة الجلود في الاهتمام بالعاملين ودعمهم، وبالتالي فإن هذا المستوى من الدعم التنظيمي لا يرقى إلى المستوى المطلوب، **طالما** أن العاملين في مؤسسات باغة الجلود **دائماً** ما يحافظون على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل؛ و**دائماً** ما يحرصون على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية، و**دائماً** ما يقومون بتنفيذ المهام الإضافية المطلوبة منهم من دون أدنى شكوى أو تذمر، و**دائماً** ما يتحملون الظروف الصعبة في العمل لصالح مؤسساتهم ويتقبلونها بكل سرور، و**دائماً** ما يحرصون على ممتلكات وموارد مؤسساتهم كحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية، و**دائماً** ما يكونون مستعدين لبذل أكثر مما هو مطلوب منهم من أجل نجاح المؤسسة.

خلاصة الفصل الخامس:

استعرضنا في هذا الفصل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، وذلك لغرض اختبار فرضيات الدراسة، حيث تناولنا بداية **تحديد علاقات الارتباط** بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية، وذلك للتعرف على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها وتباعدها، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى **تحديد علاقات التأثير** بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية باستعمال نموذج تحليل **الانحدار الخطي البسيط**؛ وذلك لقياس أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام تحليل **معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي**؛ وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع. ثم تطرقنا إلى **اختبار وجود فروق** في إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين تعزى **للعوامل الشخصية والوظيفية**، وذلك باستخدام اختبار (Kruskal-Wallis)، وهو أحد الاختبارات اللامعلمية التي تستعمل لاختبار الفروق بين ثلاث عينات مستقلة أو أكثر.

وقد خلصنا في هذا الفصل إلى أنه **توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين **جميع أبعاد الثقافة التنظيمية** (الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، تشجيع الإبداع والابتكار، التوجه بالنتائج، التوجه بالفريق، التوجه بالعميل)، **وجميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية** (العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي)، لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود. إذ أظهرت جميع العلاقات بينهما على المستوى الإجمالي أو على مستوى الأبعاد الفرعية **معاملات ارتباط معنوية موجبة**.

كما خلصنا إلى أن هناك **علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين **أبعاد الثقافة التنظيمية** (الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، تشجيع الإبداع والابتكار، التوجه بالنتائج، التوجه بالفريق، التوجه بالعميل)، **ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية** (العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي)، لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود. إذ أن **جميع نماذج الانحدار الخطي البسيط** حققت أثر ذو دلالة معنوية، فضلا عن أن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة حققت أثر معنوي في محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

كما خلصنا كذلك إلى أنه **توجد فروق** في آراء العمال المستجوبين تجاه إدراك متغيرات الدراسة (أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية)، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية التالية (**عمر الموظف، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة العمل، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة**)، باستثناء رؤيتهم لإدراك متغيرات الدراسة من منظور **النوع الاجتماعي** و**طبيعة الوظيفة** فقد جاءت **متجانسة**.

خاتمة عامة

إن الهدف من بحثنا هذا هو إيضاح مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، وبذلك تمحورت إشكالية البحث حول (**ما مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية ؟**)، وبعد مراجعة وتحليل الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث، ومن خلال الدراسة الميدانية لمجتمع البحث (عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر)، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، والتي يمكن أن نوجزها في الإجابة على التساؤلات البحثية التي جاءت في المقدمة.

أولا: أهم نتائج القسم النظري:

▪ **لإجابة عن التساؤل الأول:** ما مفهوم الثقافة التنظيمية ؟ وما هي أهم أبعادها ؟ إذ تمت الإجابة عنه من خلال جملة من النتائج التي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1- حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص باهتمام الكثير من علماء الإدارة ومنظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفاعلية التنظيمات الإدارية، وسلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية. ومما يزيد من أهمية الثقافة التنظيمية هو ما يعتبره الكثير من الباحثين بأنها تعد من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، حيث تربط بين نجاح المؤسسة وتركيزها على القيم وبين المفاهيم التي تدفع أعضاءها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الأداء والخدمة، وتحقيق الميزة التنافسية، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المؤسسة.

2- إن البحث عن تعريف دقيق ومضبوط للثقافة التنظيمية يعد أمرا في غاية الصعوبة، لذا تعددت التعاريف التي قدمتها مختلف أدبيات إدارة الأعمال للثقافة التنظيمية، وتوصلنا من خلال الدراسة والتحليل إلى أنه وبالرغم من تعدد هذه التعاريف والتصنيفات للثقافة التنظيمية واختلافها عن بعضها البعض في بعض النقاط إلا أنه يمكن تجميعا في شكل **مجموعات متجانسة**.

3- وانطلاقا من المجموعات المتجانسة المشكلة لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن أن نستنتج **التعريف الإجرائي التالي للثقافة التنظيمية:** "هي عبارة عن منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والسلوكيات التي تكونت داخل المؤسسة واستقرت على مدار مدة طويلة من الزمن والمستمدة جذورها من الثقافة الاجتماعية ورسالة ورؤية وأهداف المؤسسة والتي طورها أفراد المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التكيف الخارجي وتحقيق أهداف العاملين عن طريق التكامل الداخلي، والتي تنتقل إلى أفراد المؤسسة من خلال القصص والطقوس والأساطير والأبطال والرموز فضلا عن كونها لغة موحدة وفلسفة وإيديولوجيا تشكل سياسات المؤسسة تجاه مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، والتي يمكن أن تظهر في مختلف الترتيبات المادية وكذا في سلوكيات العاملين، كما أنها تمثل إطارا رقابيا على كل ما هو مقبول أو مرفوض داخل المؤسسة وبالرغم من استقرار هذه المنظومة إلا أنها

تتسم بالتجديد والتطوير من خلال عوامل التعلم والتغيير الداخلي إلى جانب التغيير في الثقافة العامة للبيئة المحيطة والمجتمع ككل".

4- يجب التفرقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية وبعض المفاهيم الأخرى والتي من الخطأ أن نعد أحدها مرادفا للثقافة التنظيمية، نظرا للاختلاف من حيث الجوهر والمفهوم ومن هذه المفاهيم **المناخ التنظيمي، الأخلاق التنظيمية الحضارة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية، والنظم التنظيمية.**

5- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الوظائف التي تؤديها داخل المؤسسات، والتي يمكن لنا أن نجمعها في ثلاثة وظائف أساسية، الوظائف المتعلقة **بالأفراد والتماسك الاجتماعي،** والوظائف المتعلقة **بالتنسيق والتكامل الداخلي،** والوظائف المتعلقة **بالبيئة الخارجية والتكيف معها.**

6- إن الثقافة التنظيمية لا تتشكل مصادفة أو بصورة فجائية ولا تتحدد من فراغ وإنما تساهم عدة عناصر في تشكيلها، ومن بين هاته العناصر: **الثقافة الوطنية، الثقافة الجهوية، الثقافة المهنية،** وكذا **المميزات الفرعية للمدراء والقادة.** وعلى الرغم من الأثر الكبير الذي تلعبه هذه المحددات في تشكيل ثقافة المؤسسات، إلا أن لكل مؤسسة هوية واستقلالية نسبية عن محيطها تتجلى أكثر في تلك الاستقلالية النسبية عن الثقافة الوطنية والمحلية وحتى المهنية، لدرجة تصبح فيها الثقافة التنظيمية منتجة لثقافات تحتية تتميز بالاستقلال النسبي عنها لكن في تفاعل دائم ومستمر معها. إذ أن هذا الاستقلال النسبي يتشكل من خلال مجموعة من الآليات وهي: **ممارسات إدارة الموارد البشرية، ممارسات الإدارة العليا، التطبيع أو التنشئة الاجتماعية،** للأفراد الجدد وما يحملونه من قيم ومعتقدات جديدة تميز ثقافة المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

7- بالرغم من وجود عدد كبير من التصنيفات لأنواع الثقافة التنظيمية، إلا أن كل تصنيف يختلف عن الآخر في درجة التعقيد وعدد المتغيرات التي يضعها في الحسبان، ناهيك على أنه **لا يمكن تعميم أي نموذج** من هاته النماذج على جميع المؤسسات، نظراً لاختلاف الطبيعة الداخلية للمؤسسات في حد ذاتها، بحيث تكون معقدة لا يمكن ربطها بأحد أنواع التقسيمات السابقة للثقافات التنظيمية بشكل محدد وبنفس الدقة والتفاصيل، أو نتيجة للاختلاف في وجود الثقافات الفرعية المتعددة داخل كل مؤسسة، أو لطبيعة تأثير البيئة الداخلية والخارجية على مدخلات ومخرجات المؤسسة، أو للاختلاف في درجة التعقيد والمركزية السائدة، أو الاختلاف في درجة الاعتماد على التقنية وغيرها من الأسباب التي تحول دون التقيد الدقيق بأحد التقسيمات السابقة للثقافات التنظيمية.

8- مكونات الثقافة التنظيمية متعددة ومتباينة ويمكن النظر إليها من زوايا متعددة، ومما خلصنا إليه هو أنه يمكننا تقسيمها إلى مكونات غير مادية ومكونات مادية وأخرى متعلقة بمكونات الموروث الثقافي. ونعني **بالمكونات غير المادية للثقافة** تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بحواسنا، غير أنها تمثل الجزء الأكبر من عناصر الثقافة التنظيمية والمتمثل أساساً في القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية والاتجاهات وكذا الإيديولوجيا. أما **المكونات المادية للثقافة التنظيمية** فتتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا، من الظواهر والمؤشرات المادية والرموز وكذلك الطقوس والشعائر . ومن بين مكونات الثقافة التنظيمية

كذلك تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة والمتمثلة في **الموروث الثقافي للمؤسسة** والمتكون أساساً من المؤسسون الأوائل وتاريخ المؤسسة والقصص والأبطال والأساطير والمجاز، والطرائف، والنكت، والألعاب والطابوهات والإشاعات وكذا الشبكة الثقافية ومهنة المؤسسة.

9- وما يمكن أن نستنتجه كذلك من خلال عرضنا لمجموعة من الدراسات الأجنبية والعربية حول موضوع أبعاد الثقافة التنظيمية أن هذه الأبعاد تختلف في تعدادها من باحث لأخر كما قد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متداخلة ومتشابهة في جوهرها وحتى في تعريفاتها الإجرائية. إذ أن هناك تشابه كبير في العديد من هذه الأبعاد وهذا ما بينته العديد من الدراسات وذلك على الرغم من اختلاف طبيعة المؤسسات وتنوع الدول التي تمت فيها هاته الدراسات. كما خلصنا إلى أن هناك **سبعة أبعاد** من بين **ثمانية عشر** بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية مثلت النسب العالية لما جاء بها الباحثون في نماذجهم وهي (**بعد الاحتواء والترابط . بعد الاتساق والتجانس . بعد القدرة على التكيف . بعد تشجيع الابداع والابتكار. بعد التوجه بالنتائج . بعد التوجه بالفريق . بعد التوجه بالعميل**)، قد تم اعتمادها كأبعاد للدراسة الحالية .

10- وقد خلصنا من خلال الدراسة والتحليل إلى أن أبعاد للثقافة التنظيمية السبعة تختلف وتتباين عن بعضها البعض، غير أن كل بعد من هاته الأبعاد تنضوي تحته مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة مع بعضها البعض والتي تعمل ككل واحد متكامل والتي بدورها تتفاعل مع بقية الأبعاد الأخرى لتشكل في الأخير منظومة ثقافية متكاملة، فمثلا يحتوي بعد **الاحتواء والترابط** على مجموعة من العناصر وهي (الاتجاه نحو مشاركة العاملين، الاتجاه نحو تطوير قدرات العاملين، الاتجاه نحو التقدير والتحفيز، الاتجاه نحو تفعيل الاتصالات)، أما بعد **الاتساق التجانس** فلا يمكن فهمه إلا من خلال مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض وهي (وضوح القيم الجوهرية، الاتفاق على القيم الجوهرية، التنسيق والتكامل)، كما أن بعد **القدرة على التكيف** مع المتغيرات البيئية فلا يمكن استيعابه إلا من خلال تحليل (عناصر البيئة الداخلية، عناصر البيئة الخارجية)، في حين لا يمكن فهم بعد **تشجيع الإبداع والابتكار** إلا من خلال دراسة وتحليل (مفهوم الإبداع، مفهوم الابتكار)، كما أنه لا يمكن فهم بعد **التوجه نحو النتائج** إلا من خلال التركيز على ثلاثة عناصر جوهرية وهي (التركيز على الأهداف، التركيز على الموظف، والتركيز على محتوى الوظيفة)، أما بعد **التوجه بالفريق** فلا يمكن فهمه إلا من خلال مجموعة من المتطلبات وهي: (العدد المناسب لأعضاء الفريق، دعم الإدارة العليا، دور القائد، نظام المكافآت، التدريب، نظام المعلومات، الاتصالات)، وأخيرا لا يمكن فهم بعد **التوجه بالعميل** إلا من خلال إيجاد وحفظ وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع مختلف الأطراف الأساسية (الزبائن، العاملين، المجهزين، الموزعين والمساهمين)، بغية إرضائهم وزيادة ولائهم للمؤسسة.

11- يمكن تقسيم مستويات الثقافة التنظيمية إلى مستويين هما: **المستويات الخارجية** لثقافة التنظيمية، وتشمل الثقافة الفردية، الفرعية، الوظيفية، المجتمعية، والدولية وكذلك **التقسيم الداخلي** ويشمل الجزء الظاهر من أنماط السلوك، القيم والقناعات، الافتراضات الأساسية.

▪ **لإجابة عن التساؤل الثاني:** ما مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية ؟ وما هي أهم محدداتها ؟ إذ تمت الإجابة عنه من خلال جملة من النتائج التي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1– من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرا واستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين والممارسين وبدأت تتغلغل بصورة مكثفة في أدبيات الإدارة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الذي أصبح يعول عليه كثيرًا للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة والموظفين على حد سواء. ويدور محور ارتكاز هذا المفهوم حول تلك السلوكيات التطوعية التي يقوم بها الأفراد تجاه مؤسساتهم والتي بدوها تتعدى مرحلة الولاء والانتماء لتصل إلى درجة العطاء، الذي يُؤْثِر فيه الفرد المؤسسة على نفسه، ويقوم بأعمال إضافية تطوعية اختيارية هادفة إلى الارتقاء بمستوي كفاءة وفعالية المؤسسات دون أن يكون هناك أي ربط بين هذا السلوك التطوعي وتوقع الحصول على أي مردود مادي أو معنوي مقابل ذلك.

2– إن البحث عن تعريف دقيق ومضبوط لسلوك المواطنة التنظيمية كذلك يعد أمرا في غاية الصعوبة، لذا تعددت التعاريف التي قدمتها مختلف أدبيات إدارة الأعمال للثقافة التنظيمية، وتوصلنا من خلال الدراسة والتحليل إلى أنه وبالرغم من تعدد هذه التعاريف والتصنيفات لسلوك المواطنة التنظيمية واختلافها عن بعضها البعض في بعض النقاط إلا أنه يمكن تجميعا في شكل **مجموعات متجانسة**.

3– وانطلاقا من المجموعات المتجانسة المشكلة لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن نستنتج **التعريف الإجرائي التالي لسلوك المواطنة التنظيمية:** "بأنها تلك الجهود الفردية التطوعية أو الامتناعية ذات الطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وكل التصرفات العفوية الإيجابية وكذا الإسهامات الابتكارية النابعة من الاختيار الشخصي للأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد في العمل داخل المؤسسة بدافع ذاتي دون أي حافز خارجي، والتي تتعدى حدود الدور الرسمي وتتجاوز الوصف الوظيفي، ولا تندرج ضمن تعليمات وعقود العمل، وغير الخاضعة مباشرة لنظام المكافآت والعقوبات الجزائية، والقائمة على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية، كما أن هذه السلوكيات النزيهة غير المكلفة موجهة إما لتحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المؤسسة أو لتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة ككل، والتي تدعم النسيج الاجتماعي والنفسي وتعزز أسس التعاون داخل المؤسسة".

4– اختلف الباحثون حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، فهناك من يرى بأنها تتمثل في بعدين أساسيين: (بعد تنظيمي وأخر فردي)، وهناك من يري بأنها تتضمن عدة أبعاد إلا أن المنظرين ركزوا على خمسة أبعاد واجمعوا على أهميتها، حتى أصبحت تعرف بالأبعاد الخمسة الكبيرة وهذه الأبعاد هي: (**الإيثار، الضمير الحي، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الكياسة**)، لكن هذين الاتجاهين غير متناقضين بل متكاملان، فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الأخر الذي يحددها بأكثر من بعد، لأنهم يرون بأن هذه الأبعاد المتعددة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين.

5- كما استخلصنا من خلال تحليل أبعاد المواطنة التنظيمية أنه لا يوجد بعدين فقط لسلوك المواطنة التنظيمية أي بعد فردي وأخر تنظيمي والتي يمكن حصرها إما في تلك السلوكيات التي تفيد أفراد معينين أو في تلك السلوكيات التي تفيد المؤسسة ككل، ولكن في الحقيقة هناك بعض السلوكيات التطوعية الموجهة نحو بعض الأطراف الأخرى خارج المؤسسة وذات علاقة بالمؤسسة مثل العملاء وبعض الجهات الخارجية الأخرى التي تربطها علاقة مباشرة بالمؤسسة. لذلك يمكننا من خلال ما استنتجناه أن نقسم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية إلى بعدين هما: **بعد داخلي:** يتضمن سلوكيات المواطنة الموجهة إما لتحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المؤسسة أو الموجه نحو الجماعة أو لتحسين كفاءة وفعالية المؤسسة ككل. **بعد خارجي:** يتضمن سلوكيات المواطنة الموجهة إما للعملاء ووكلاء البيع بقصد إرشادهم وتوجيههم أو حتى الإصغاء والإنصات لهم؛ أو تلك السلوكيات الموجهة للجمهور ووسائل الإعلام وكذا المؤسسات الحقوقية وذلك من خلال الدفاع عن المؤسسة عندما تُنتقد أو من خلال التحدث عن المؤسسة بصورة إيجابية أمام هذه الجهات الخارجية.

6- كما خلصنا إلى أن هناك محددات كثيرة ومتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك إجماع حول **سبعة محددات** من بين **اثنين وعشرون** محدد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية والتي مثلت النسب العالية لما جاء بها الباحثون في دراساتهم وهي (**العدالة التنظيمية . الرضا الوظيفي . القيادة الإدارية . الدعم التنظيمي . الولاء التنظيمي . مدة الخدمة . عمر الموظف**).

7- كما تم التوصل إلى أنه من بين سبعة محددات لسلوك المواطنة التنظيمية، هناك عددا من المحددات أو المتغيرات تمثل **متغيرات اتجاهات العاملين** وهي: (الرضا الوظيفي . الولاء التنظيمي)، وهناك من المحددات كذلك **متغيرات بيئة العمل** والمتمثلة أساساً في (العدالة التنظيمية . القيادة الإدارية . الدعم التنظيمي)، وهناك من المحددات السبعة من تمثل **المتغيرات الشخصية** (مدة الخدمة . عمر الموظف). وبما أنهما متغيرين شخصيين تم اعتمادهما ضمن **المتغيرات المعدلة**، ولا يمكن أن يندرجا ضمن المتغيرات التابعة لأنه يستحيل دراسة كيفية تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على عمر الموظف، أو مدة خدمته. ونظراً لأهمية هذه المحددات الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية (**العدالة التنظيمية . الرضا الوظيفي . القيادة الإدارية . الولاء التنظيمي . الدعم التنظيمي**). قمنا باعتمادها كمتغيرات لقياس محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أفراد العينة في هذه الأطروحة، وفي قياس علاقتها مع باقي متغيرات الدراسة، في القسم التطبيقي منها.

8- كما خلصنا كذلك إلى أن بناء سلوكيات المواطنة التنظيمية يبدأ من قمة المؤسسة من خلال فلسفة الإدارة العليا في توضيح وشرح قيم المواطنة للعاملين وترجمتها إلى نماذج سلوكية، وتصميم الأعمال والوظائف بشكل يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين، وذلك من خلال التطرق لمجموعة من العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية وكذا معالجة ومواجهة مختلف الجوانب السلبية لهذا السلوك.

9- لقد كشفت الكثير من البحوث والدراسات السلوكية، أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المؤسسة والفرد وجماعة العمل، كما تكمن هذه الآثار من خلال الوظائف والأدوار التي تؤديها سلوكيات المواطنة

التنظيمية من خلال تأثيرها المباشر على الأداء التنظيمي، وعلى جودة وكمية العمل المنجز، وعلى المناخ التنظيمي، وعلى التسرب الوظيفي وعلى رضا الزبون، وعلى الميزة التنافسية، وعلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية.

10- كما خلصنا كذلك إلى أن هناك علاقة بين كل محدد من محددات المواطنة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في حد ذاتها، إلا أن طبيعة هذه العلاقة تختلف في درجتها بين الموجبة والسلبية أو القوية والضعيفة، وذلك تبعاً للاختلاف في طبيعة نشاط المؤسسة أو حجمها وكذا حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة (خاصة أو عامة)، أو إلى طبيعة وخصوصية البلد في حد ذاته الذي أقيمت فيه هذه الدراسات.

ثانيا: أهم نتائج القسم التطبيقي:

- **لإجابة عن التساؤل الثالث:** ما مستوى إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر العاملين فيها ؟ إذ تمت الإجابة عنه من خلال جملة من النتائج التي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1- تم إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع وتجسيده عمليا على قطاع الجلود بالجزائر، متخذين مؤسسات دباغة الجلود **الخاصة والعمومية**، كعينة تمثيلية عن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بغية معرفة ما مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في بيئة الأعمال الجزائرية. لذلك شملت هذه الدراسة **سبع** مؤسسات لدباغة الجلود من بين **اثني عشر** مدبغة موزعة عبر كامل التراب الوطني، والتي اختلفت وتباينت عن بعضها البعض من حيث **الحجم، وعدد العمال، والعمر الإنتاجي، والتوزيع الجغرافي، ورقم الأعمال، والشكل القانوني، والقطاع القانوني**، وهذا ما ساعدنا أكثر في اختيار عينة تمثيلية تعكس طبيعة المؤسسة الصناعية الجزائرية من جهة، كما ساعدنا هذا التنوع من جهة أخرى على تشخيص وتحليل الثقافة التنظيمية بأبعادها وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمحدداتها وكذا طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

2- نظراً لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية **بأسلوب الحصر الشامل**، قمنا بإجراء الدراسة **بأسلوب العينة متعددة المراحل**، ووفقاً لهذا الأسلوب تم تحديد حجم عينة الموظفين المناسبة لإجراء الدراسة الميدانية والمقدرة بـ (**135**) **موظفاً**، من أصل مجتمع الدراسة المكون من (**714**) **موظف**. حيث وزعنا انطلاقا من ذلك (160)، استمارة **عشوائيا** على مختلف العاملين في مؤسسات دباغة الجلود ، وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية (**إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا، وظائف نمطية**). وقد كان إجمالي الاستمارات المسترجعة هو (149) استمارة من أصل (160) استمارة إجمالية وزعت أي بنسبة استرجاع بلغت (**93.12%**)، وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستمارات المسترجعة وجدنا أن الصالح منها للتحليل هو (142) استمارة، وبالتالي قمنا باختيارها جميعاً وهو عدد يفوق حجم عينة الموظفين المناسبة لإجراء الدراسة الميدانية والمقدر بـ (135) موظف، وذلك لتكون العينة أكثر تمثيلية للمجتمع الإحصائي.

3- اتضح من خلال تشخيص وتحليل **البيانات الشخصية** لعينة الدراسة بأنها تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (**81%**)، كما لا حضنا أن ما نسبته (**79.6%**)، من مفردات عينة الدراسة أعمارهم (تزيد عن 30

سنة فما فوق)، كما لاحظنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى (**ثانوي فما أكثر**)، بنسبة تقدر بـ (**73.8%**)، وهذا مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة واعين ومؤهلين بمستوى عالي، ولديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال، وهو ما مكنهم من تقديم إجابات منطقية وبالشفافية المطلوبة عن واقع الموضوع المدروس داخل مؤسسات دباغة الجلود، وهو ما ساعدنا أكثر على تشخيص وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية داخل مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

4- اتضح من خلال تشخيص وتحليل **البيانات الوظيفية** لعينة الدراسة بأن ما نسبته (**60%**)، من أفراد العينة لديهم سنوات خبرة (**تفوق 5 سنوات**)، كما لاحظنا أن الوظيفة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي **الوظيفة الإنتاجية** بنسبة مئوية بلغت (**45.7%**)، كما أن **الملفت للانتباه** أن ما نسبته (**43.7%**)، من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف **مؤقتة**، وهذا راجع إلى طبيعة **العقود المؤقتة** التي تعقدها مؤسسات دباغة الجلود مع العاملين وخاصة المدابغ **الخاصة** منها وذلك لعدم توفر المادة الأولية من الجلود وصعوبة الحصول عليها في الأوقات المناسبة خاصة مع ازدياد الطلب على منتجات دباغة الجلود المصنعة ونصف المصنعة من طرف العديد من **الجهات الخارجية**.

5- كما خلصنا إلى أن إدراك مستوى **الثقافة التنظيمية** بأبعادها كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع لأغلب أبعادها، حيث جاء بعد **التوجه بالعميل** في المرتبة الأولى، يليه بعد **الاتساق والتجانس** في المرتبة الثانية، يليه بعد **التوجه بالنتائج** في المرتبة الثالثة، يليه بعد **القدرة على التكيف** في المرتبة الرابعة، يليه بعد **التوجه بالفريق** في المرتبة الخامسة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً **بمستويات مرتفعة**، مما يعني أن هذه الأبعاد الخمسة كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً وملائمة وأهمية من باقي أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى، يليهم بعد تشجيع **الإبداع والابتكار** في المرتبة السادسة، وأخيراً بعد **الاحتواء والترابط** في المرتبة السابعة، إذ سجلنا تحققهم **بمستويات متوسطة**، مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذين البعدين كانت أكثر تشتتاً وأقل تجانساً وأقل أهميةً من باقي أبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى.

6- تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر بأنها **ثقافة متوجهة نحو العميل بالدرجة الأولى** نظرا **للشروط الصارمة التي تشترطها السوق العالمية وخاصة السوق الأوربية من جودة في منتجات الجلود وكذا جودة الخدمات المصاحبة لها**، لذلك نجدها **دائماً** ما تحرص على تقديم منتجات ذات جودة عالية لزبائنها. **ودائماً** ما ترسخ لدى العاملين مجموعة من القيم والمعتقدات بأن رضا الزبون هو الأساس الذي تُبنى عليه أهداف المؤسسة وخُططِها، كما أنها **دائماً** ما تسعى إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا. إضافة إلى أنها **دائماً** ما تهتم بمقترحات الزبائن والرد على استفساراتهم.

7- تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر بأنها **ثقافة متسقة ومتجانسة** ذلك أنها **دائماً** ما ترسخ لدى العاملين الاتفاق على القيم الجوهرية المتعلقة باحترام القيم والقواعد داخل المؤسسة، وكذا المحافظة

على بناء علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام. كما أنها **دائماً** ما تعمل على تجسيد روح التعاون والتكامل لدى العاملين أثناء تأدية المهام الوظيفية.

8- تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر بأنها **ثقافة متجهة نحو تحقيق النتائج** ذلك أنها **دائماً** ما تغرس لدى العاملين قيم التركز على النتائج بالدرجة الأولى، و**دائماً** ما تهتم بالتصرفات الموصلة إلى النتائج. إضافة إلى أنها **غالباً** ما تسعى لإيجاد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع العاملين نحو تحقيق أهداف هاته المؤسسات وغاياتها.

9- تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر بأنها **ثقافة تتمتع بقدرة على التكيف** مع المتغيرات البيئية، في **ظل أن طموحات العامل الجزائري أكبر من متطلبات بيئة الأعمال الجزائرية التي تتسم في كثير من الأحيان بضعف تنافسيتها وقلة تعقيدها وحركيتها**، لذلك نجد أن العاملين **غالباً** ما يكون لديهم المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة، و**غالباً** ما يكون لديهم الاستعداد لتقبل أي تغيرات قد تحدث داخل أو خارج مؤسساتهم. كما أنهم يؤكدون بأن مؤسساتهم **غالباً** ما تسعى إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها. إضافة إلى أنها **غالباً** ما تهتم بمتابعة ومعرفة التغيرات التكنولوجية في وسائل الإنتاج من أجل الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة.

10- تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر بأنها **ثقافة متجهة نحو الفريق** ذلك أنه **دائماً** ما ترسخ قيم التعاون بروح الفريق الواحد، **ودائماً** ما تشجع العاملين على أداء مهامهم الوظيفية من خلال فرق العمل، إضافة إلى أنه **غالباً** ما تشجع على العمل الجماعي وتوُجِد إحساس قوي لدى العاملين بأنهم أعضاء في فريق عمل واحد.

11- تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر بأنها **ثقافة لا تشجع الإبداع والابتكار** وهو ما يؤكده انخفاض مستوى إدراك هذا البعد الذي جاء بدرجة **متوسط**.

12- تتسم الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر بأنها **ثقافة لا تحتوي العاملين** وهو ما يؤكده انخفاض مستوى إدراك هذا البعد الذي جاء بدرجة **متوسط**، فحتى وإن كانت هذه المؤسسات غالباً ما تُمكن العاملين من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملهم. وغالباً ما تميل إلى تدعيم وتشجيع واحترام العاملين، إلا أنها تبقى بعيدة كل البعد عن المستوى المطلوب طالما أنها **أحياناً فقط** ما تشارك العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملهم، **ونادراً** ما تتيح لهم الفرصة للاستفادة من برامج التنمية والتدريب.

- **لإجابة عن التساؤل الرابع:** ما مستوى إدراك سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر العاملين فيها ؟ إذ تمت الإجابة عنه من خلال جملة من النتائج التي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1- خلصنا إلى أن إدراك مستوى **المواطنة التنظيمية** بأبعادها كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع **لجميع** أبعادها. حيث جاء بعد **الضمير الحي** في المرتبة الأولى، يليه بعد **الكياسة** في

المرتبة الثانية، يليه بعد **الروح الرياضية** في المرتبة الثالثة، يليه بعد **الإيثار** في المرتبة الرابعة، يليه بعد **السلوك الحضاري** في المرتبة الخامسة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً **بمستويات مرتفعة**.

2- تبين بأن سلوكات المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود تتميز بأنها سلوكيات تطوعية تتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمية، **والموجهة أساساً نحو المؤسسة على وجه العموم** وغير موجهة نحو شخص محدد، وبمعنى آخر فإن هذا البعد يشير إلى مستوى عالي من ضبط النفس، كما أنه يعكس الضمير الحي في إنجاز ممارسات معينة، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من **الضمير الحي**؛ حيث تبين أن العاملين **دائماً ما تكون لديهم الرغبة في تعزيز مهاراتهم من أجل تطوير العمل بطرق جديدة وإبداعية** و**دائماً** ما يحافظون على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل، و**دائماً** ما يحرصون على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.

3- تبين بأن سلوكات المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود تتميز بأنها سلوكيات مهذبة ومراعية لشعور الآخرين، إذ تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الزملاء أو الرؤساء عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من **الكياسة**؛ حيث تبين أن العاملين **دائماً** ما يحرصون على احترام حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين وعدم الخوض فيها، و**دائماً** ما يبادرون إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المؤسسة، و**دائماً** ما يقومون بتزويد زملائهم بالمعلومات والخبرات التي تساعدهم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.

4- تبين بأن سلوكات المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود تتميز بأنها سلوكيات عفوية إيجابية تعكس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية التي تحدث في مكان العمل دون امتعاض أو شكوى، وكذا الامتناع عن القيام بأي ردود فعل سلبية في العمل، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من **الروح الرياضية**؛ حيث تبين أن العاملين **دائماً** ما يقومون بتنفيذ المهام الإضافية المطلوبة مني لصالح المؤسسة من دون أدنى شكوى أو تذمر، و**دائماً** ما يتقبلون ملاحظات واقتراحات زملائهم حول أي خطأ في أدائهم لعملهم، و**دائماً** ما يتحملون الظروف الصعبة في العمل لصالح المؤسسة ويتقبلونها بكل سرور.

5- تبين بأن سلوكات المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود تتميز بأنها سلوكيات تطوعية تلقائية يقوم به أفراد المؤسسة لمساعدة بعضهم البعض بشكل مباشر أو غير مباشر، والموجهة أساساً نحو الرؤساء أو الزملاء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه أو تقديم المساعدة وحب الغير ولابتعاد عن الأنانية، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من **الإيثار**؛ حيث تبين أن العاملين **دائماً** ما يرغبون بمساعدة الموظفين الجدد حتى ولو لم يكن ذلك مطلوب منهم، **ودائماً** ما يرغبون في مساعدة زملائهم الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة، و**غالبًا** ما يُكرسون جزء وقتهم لمساعدة زملائهم في حل مشاكل العمل.

6- تبين بأن سلوكات المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود تتميز بأنها سلوكيات تعكس درجة اهتمام أو التزام الفرد بالمؤسسة ككل، إذ يعكس السلوك الحضاري رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات

وفعاليات المؤسسة غير الرسمية. وفي أبسط معانيه قد يتضمن هذا البعد تلك السلوكيات التي يُبديها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمؤسسة، ومتابعة كافة أنشطتها، وإظهار سلوك الانتماء والولاء لمؤسسته من خلال تحسين صورتها وسمعتها، ذلك أن العاملين يُظهرون مستوى عالي من **السلوك الحضاري؛** حيث تبين أن العاملين **دائماً** ما يشارك العاملين زملائهم بأفكار ومقترحات جديدة من شأنها تحسين أداء المؤسسة، و**غالبًا** ما يفتخر العاملين بانتمائهم للمؤسساتهم ويتحدثون عنها إيجابياً أمام الآخرين، و**غالبًا** ما يواظبون على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها مؤسساتهم.

▪ **لإجابة عن التساؤل الخامس:** ما مستوى إدراك محددات سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر العاملين فيها ؟ إذ تمت الإجابة عنه من خلال جملة من النتائج التي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1– خلصنا إلى أن إدراك مستوى **محددات سلوك المواطنة التنظيمية** كان **مرتفعاً** لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع **لأغلب** أبعادها، فقد جاء محدد **الولاء التنظيمي** في المرتبة الأولى، يليه محدد **العدالة التنظيمية** في المرتبة الثانية، يليه محدد **القيادة الإدارية** في المرتبة الثالثة، إذ سجلنا تحققهم جميعاً **بمستويات مرتفعة،** يليه محدد **الرضا الوظيفي** في المرتبة الرابعة، يليه محدد **الدعم التنظيمي** في المرتبة الخامسة، إذ سجلنا تحققهم **بمستويات متوسطة،** مما يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة ضمن هذين البعدين كانت أكثر تشتتاً وأقل تجانساً وأقل أهميةً من باقي محددات سلوك المواطنة التنظيمية الأخرى.

2– تبين بأن هناك مستوى **مرتفع** من **الولاء التنظيمي** في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، ذلك أن العاملين **دائماً** ما يحرصون على ممتلكات وموارد مؤسساتهم كحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية، و**دائماً** ما يكونون مستعدين لبذل أكثر مما هو مطلوب منهم من أجل نجاح مؤسستهم، و **غالباً** ما يشعرون بالسعادة بأن أُتيحت لهم الفرصة للعمل في مؤسساتهم.

3– تبين بأن هناك مستوى **مرتفع** من **العدالة التنظيمية** في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، وهو ما يؤكد بأن هناك مستوى مرتفع من **العدالة التفاعلية،** ذلك أن العاملين متفقين على أنه **غالباً** ما يشرح لهم مسؤوليهم المباشرين بشكل واضح أي قرار متعلق بطبيعة وظائفهم، و**غالباً** ما يُظهر مسؤوليهم المباشرين الاهتمام بحقوقهم كموظفين عندما يتخذون القرارات المرتبطة بعملهم، كما أن هناك مستوى مرتفع من **العدالة الإجرائية،** ذلك أن العاملين **غالباً** ما يتم تطبيق الإجراءات الإدارية عليهم بدون استثناء، إلا أن مستوى **العدالة التوزيعية** يبقى **بعيد عن المستوى المطلوب،** ذلك أن العاملين **أحياناً فقط ما** يعتقدون بأن ما يبذلونه من جهد يتوافق مع ما يتقاضونه من رواتب.

4– تبين بأن هناك مستوى **مرتفع** من **القيادة الإدارية** في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، ذلك أن العاملين متفقين على أنه **غالباً** ما يقوم المدراء بتحديد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة، و**غالباً** ما يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين، و**غالباً** ما يزرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوس العاملين بأنهم قادرين على

تحقيق الأهداف المسطرة، كما يؤكد العاملون بأنه **غالباً** ما تكون هناك مرونة لدى المدراء والرؤساء في اتخاذ القرارات للاستجابة للمتغيرات الجديدة.

5- تبين بأن هناك مستوى **متوسط** من **الرضا الوظيفي** في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، وهو ما يؤكد بأن **الرضا عن الوظيفة** جاء بمستوى مقبول، ذلك أن العاملين **غالباً ما** يكونون راضين عن وظائفهم، كما أن **الرضا عن جماعة العمل** (الرؤساء والزملاء)، جاء بمستوى مقبول، طالما أن العاملين **غالباً** ما يشعرون باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء لهم نتيجة للجهود التي يبذلونها في العمل، كما أن **الرضا عن فرص الترقية** جاء **بمستوى مقبول**، ذلك أن العاملين **غالباً** ما يكونون راضين عن فرص التقدم والترقية التي حصلوا عليها، أما مستوى **الرضا عن التعويضات** فلا يرقى إلى المستوى المطلوب، ذلك أن العاملين **أحياناً فقط** ما يشعرون بالرضا عن الحوافز والمكافآت التشجيعية التي حصلوا عليها مقارنة بحجم العمل الذي يؤدونه، وهو ما يعكس **مستوى متدني** من الرضا الوظيفي لدى العاملين فيما يتعلق بطبيعة الرواتب والأجور والمكافآت التشجيعية التي يحصل عليها العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

6- تبين بأن هناك مستوى **متوسط** من **الدعم التنظيمي** في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، فعلى الرغم من أن العاملين **غالباً** ما تساعدهم إدارة مؤسساتهم على حل المشاكل التي تُواجههم في العمل، **وغالبا** ما تُقدر إدارة مؤسساتهم ما يسهمون به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها، و**غالبا** ما تحرص إدارة مؤسساتهم إلى الاستماع لوجهة نظرهم ووجهات نظر زملائهم حول الأمور المتعلقة بالعمل. إلا أنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب طالما أنه **نادراً** ما تبدي مؤسساتهم اهتماماً كافياً بهم كأحد كموظفين، وهذا ما يؤكد مرة أخرى بأن العاملين مدركين بأن مؤسساتهم لا تهتم بهم ولا تُثمن مجهوداتهم ولا مساهماتهم ولا تعتني بهم بالقدر الكافي، وهو ما يؤكد بأن هناك **تقصير** من قبل مؤسسات دباغة الجلود في الاهتمام بالعاملين ودعمهم ورعايتهم والاهتمام برفاهيتهم بالمستوى الذي يشبع حاجاتهم ويلبي رغباتهم.

- **لإجابة عن التساؤل السادس:** هل ثمة علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، وبين محددات سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع في مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر العاملين فيها ؟ إذ تمت الإجابة عنه من خلال جملة من النتائج التي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1- أظهرت جميع أبعاد الثقافة التنظيمية **منفردة** علاقات معنوية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مع جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية **منفردة**، وكانت كلها ارتباطات معنوية موجبة.

2-أظهرت أبعاد الثقافة التنظيمية **منفردة** علاقات معنوية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مع محددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة**، وكان أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية ارتباطا بمحددات المواطنة التنظيمية مجتمعة هو بعد **التوجه بالفريق** في المرتبة الأولى، يليه بعد **التوجه بالعميل** في المرتبة الثانية، يليه بعد **التوجه بالنتائج** في المرتبة الثالثة، يليه بعد **الاحتواء والترابط** في المرتبة الرابعة، يليه بعد **تشجيع الإبداع والابتكار** في المرتبة الخامسة، يليه بعد **القدرة على التكيف** في المرتبة السادسة، يليه بعد **الاتساق والتجانس** في المرتبة السابعة.

3- أظهرت محددات سلوك المواطنة التنظيمية **منفردة** علاقات معنوية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مع أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة، وكانت أكثر محددات المواطنة التنظيمية ارتباطا بأبعاد الثقافة التنظيمية هو محدد **القيادة الادارية** في المرتبة الأولى، يليه محدد **العدالة التنظيمية** في المرتبة الثانية، يليه محدد **الولاء التنظيمي** في المرتبة الثالثة، يليه محدد **الدعم التنظيمي** في المرتبة الرابعة، يليه محدد **الرضا الوظيفي** في المرتبة الخامسة.

4- أظهر متغير أبعاد الثقافة التنظيمية على **المستوى الإجمالي** علاقات معنوية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)، مع متغير محددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة**.

5- تبين بأن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية مع جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما يعكسه معامل الإرتباط بين المتغيرين المستقل والتابع، إذ بلغت قيمته (**0.688**)، مما يؤكد على **قوة المقياس** المعتمد في الدراسة، **بحكم درجة الاتساق والارتباط بين متغيراته**، مع إمكانية تعميميه على العديد من الدراسات المستقبلية.

6- تبين بأن هناك **مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الأولى** والتي مفادها: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية (**الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، تشجيع الإبداع والابتكار، التوجه بالنتائج، التوجه بالفريق، التوجه بالعميل**)، ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية (**العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي**)، لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود. إذ أظهرت جميع العلاقات بينهما على المستوى الإجمالي أو على مستوى الأبعاد الفرعية **معاملات ارتباط معنوية موجبة**.

- **لإجابة عن التساؤل السابع:** هل ثمة علاقة تأثير دالة إحصائياً بين أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، وبين محددات سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع في مؤسسات دباغة الجلود من وجهة نظر العاملين فيها ؟ إذ تمت الإجابة عنه من خلال جملة من النتائج التي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1-تبين بأن هناك علاقة **تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية **مجتمعة** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود. إذ بلغ معامل التحديد بينهما ($R=0.756$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط **موجبة وقوية** بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة مع جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة، وهذا ما يؤكد بأن المتغير المستقل (أبعاد الثقافة التنظيمية)، فسر ما مقداره (**57.2%**)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية).

2- تبين بأن هناك علاقة **تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين **جميع** أبعاد الثقافة التنظيمية **منفردة** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود. إذ تبين من خلال **نتائج الانحدار الخطي البسيط** أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثير في محددات سلوك المواطنة التنظيمية جاءت على الترتيب التالي: بعدد **الاتساق والتجانس في المرتبة الأولى** يليه بعد **الاحتواء والترابط في المرتبة الثانية**، يليه بعد **التوجه بالفريق في المرتبة الثالثة**، يله بعد **التوجه بالنتائج في المرتبة الرابعة**، يليه

بعد **التوجه بالعميل في المرتبة الخامسة**، يليه بعد **القدرة على التكيف في المرتبة السادسة**، وأخيراً بعد **تشجيع الإبداع والابتكار** في المرتبة السابعة.

3– تبين بأن هناك علاقة **تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية** عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية **مجتمعة** ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية **منفردة** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود. إذ تبين من خلال **نتائج الانحدار الخطي البسيط** أن أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل تكون أكثر تأثيراً في محددات سلوك المواطنة التنظيمية منفردة على الترتيب التالي: محدد **القيادة الادارية في المرتبة الأولى**، يليه محدد **الدعم التنظيمي في المرتبة الثانية**، يليه محدد **العدالة التنظيمية في المرتبة الثالثة**، يله محدد **الولاء التنظيمي في المرتبة الرابعة**، وأخيرا محدد **الرضا الوظيفي في المرتبة الخامسة**.

4– تبين من خلال **نتائج الانحدار الخطي المتعدد** أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثير في محددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** جاءت على الترتيب التالي: احتل بعد **التوجه بالفريق المرتبة الأولى** في تأثيره على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة، يليه بعد **الاحتواء والترابط** في **المرتبة الثانية** من حيث تأثيره على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة، يليه بعد **تشجيع الإبداع والابتكار** في **المرتبة الثالثة** من حيث تأثيره على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة. ويمكن أن يعود هذا التأثير إلى طبيعة التفاعل الداخلي بين المتغيرات المستقلة من ناحية، وبين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الخاص بمحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة.

5– تبين بأن هناك **مبرر قوي بعدم رفض الفرضية الثانية** والتي مفادها: هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية (**الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، تشجيع الإبداع والابتكار، التوجه بالنتائج، التوجه بالفريق، التوجه بالعميل**)، ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية (**العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي**)، لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

▪ **لإجابة عن التساؤل الثامن:** هل أن هناك فروق في إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية؟ إذ تمت الإجابة عنه من خلال جملة من النتائج التي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1– تبين بأن هناك **اتفاق** في آراء وتصورات العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر حول إدراك **أبعاد الثقافة التنظيمية**، وذلك على الرغم من اختلاف (**النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة**)، إلا أنهم **غير متفقين** حول إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية **فقط** حسب **عمر الموظف، مدة الخدمة، طبيعة عقود العمل** التي تربط العاملين بمؤسساتهم.

2– تبين بأن هناك **اتفاق** في آراء وتصورات العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر حول إدراك **محددات سلوك المواطنة التنظيمية**، وذلك على الرغم من اختلاف: (**النوع الاجتماعي، عمر الموظف، مدة الخدمة،**

طبيعة الوظيفة)، إلا أنهم **غير متفقين** حول إدراك محددات سلوك المواطنة التنظيمية حسب **المستوى التعليمي، طبيعة عقود العمل، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة.**

3– تبين بأن هناك **اتفاق** في آراء وتصورات العاملين بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر حول إدراك **متغيرات الدراسة** (أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية)، على الرغم من اختلاف **متغير النوع الاجتماعي، طبيعة الوظيفة. وغير متفقين تماما** في إدراك **متغيرات الدراسة** (أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية)، حسب **طبيعة عقود العمل** التي تربطهم بمؤسساتهم.

4– تبين بأن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، على الرغم من اختلاف آرائهم حول **إدراك جميع أبعاد الثقافة التنظيمية**، بناء على المتغيرات الشخصية والوظيفية، **إلا أنه لا يوجد أدنى اختلاف حول بعض الفقرات** التي جاءت موزعةً على أبعاد الثقافة التنظيمية كالتالي: ففي بعد **الاحتواء والترابط** فإن العاملين يؤكدون بأنه **نادراً** ما تتيح لهم مؤسساتهم الفرصة للاستفادة من برامج التنمية والتدريب، وهو ما يؤكد **انخفاض مستوى الاتجاه نحو تطوير قدرات العاملين**، وفي بعد **الاتساق والتجانس** فإن العاملين **دائماً** ما يلتزمون باحترام القيم والقواعد داخل مؤسساتهم، وهو ما يعكس **مدى عمق واتساق القيم** التي يعتنقها العاملين، وفي بعد **القدرة على التكيف** فإن العاملين **غالباً** ما يكون لديهم الاستعداد لتقبل أي تغيرات قد تحدث داخل أو خارج المؤسسة، وهو ما يعكس مستوى **طموحات** العاملين في تقبل التغيير، وفي بعد **تشجيع الإبداع والابتكار** فإن العاملين **غالباً** ما يكون لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين، وهو ما يعكس **رغبة العاملين الذاتية** على تطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية. وفي بعد **التوجه بالنتائج** فإن العاملين **دائماً** ما يركزون في أعمالهم على النتائج بالدرجة الأولى، و**غالباً** ما يتفقون مع زملائهم في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يعكس **مستوى مرتفع إلى حد ما من الوعي والنضج الإداري** الذي يتمتع به العاملون؛ الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء التنظيمي. وفي بعد **التوجه بالفريق** فإن العاملين **دائماً** ما يسود بينهم وبين زملائهم جو من التعاون وروح الفريق أثناء العمل، و**دائماً** ما يؤدون مهامهم الوظيفية من خلال فرق العمل، و**غالباً** ما تشجعهم إدارة مؤسساتهم على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وهو ما يزيد من إحساس العاملين **بالهوية والانتماء والفخر بأدائهم الجماعي** ويعمل على تجميع طاقات الأفراد واسهاماتهم من حيث المهارات العالية والخبرات، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء التنظيمي. وفي بعد **التوجه بالعميل** فإن العاملين **دائماً** ما يرون بأن رضا الزبون هو الأساس الذي تُبنى عليه أهداف المؤسسة وخططها، وهو ما يعكس **القيم والمعتقدات الراسخة** لدى العاملين **بأهمية قيمة الزبون** داخل مؤسساتهم، وهو ما يؤكد مرة أخرى بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود هي **ثقافة تعزز التوجه بالعميل.**

5- تبين بأن العاملين في مؤسسات دباغة الجلود محل الدراسة، على الرغم من اختلاف آرائهم حول **إدراك جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية**، بناء على المتغيرات الشخصية والوظيفية، **إلا أنه لا يوجد أدنى اختلاف حول بعض الفقرات** التي جاءت موزعةً على محددات سلوك المواطنة التنظيمية كالتالي: ففي محدد **الولاء التنظيمي** فإن العاملين **دائماً** ما يحرصون على ممتلكات وموارد مؤسساتهم كحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية، و**دائماً** ما يكونون مستعدين لبذل أكثر مما هو مطلوب منهم من أجل نجاح مؤسساتهم، وهو ما يؤكد وجود **درجة عالية** من الولاء التنظيمي لدى العاملين، نتيجة الشعور والإحساس الإيجابي المتولد عند العاملين تجاه مؤسستهم والتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والارتباط بها، والحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد لها، والمحافظة على ممتلكاتها ومواردها، والافتخار بمآثرها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمهم وقيمها. **وعلى الرغم من هذا المستوى العالي من الولاء** إلا أننا نجد في محدد **الدعم التنظيمي** بأن العاملين يؤكدون بأنه **نادراً** ما تبدي مؤسساتهم اهتماماً كافياً بهم كموظفين، وهو ما يؤكد مرة أخرى بأن هناك **تقصير كبير** من قبل مؤسسات دباغة الجلود في الاهتمام بالعاملين ودعمهم، ومعاملتهم على الأقل **بنفس المستوى** من الولاء الذي يولونه لها، وبنفس المستوى من **سلوكات المواطنة التنظيمية** التي يقدمونها لها، **طالما** أنهم **دائماً** ما يحافظون على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل؛ و**دائماً** ما يحرصون على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية، و**دائماً** ما يقومون بتنفيذ المهام الإضافية المطلوبة منهم من دون أدنى شكوى أو تذمر، و**دائماً** ما يتحملون الظروف الصعبة في العمل لصالح مؤسساتهم ويتقبلونها بكل سرور، و**دائماً** ما يحرصون على ممتلكات وموارد مؤسساتهم كحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية، و**دائماً** ما يكونون مستعدين لبذل أكثر مما هو مطلوب منهم من أجل نجاح المؤسسة.

6- تبين بأن هناك **تناقض صارخ** بين مستوى الولاء التنظيمي الذي جاء **مرتفعاً** لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود عكس الرضا الوظيفي الذي جاء بمستوى **متوسط**، ويعود هذا الاختلاف إلى أن هناك درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى العاملين الذين لا يملكون شهادات جامعية (**أقل من ثانوي، ثانوي**)، وهم يمثلون نسبة تفوق (**57.9%**) من عينة الدراسة، على عكس العاملين الذين لديهم شهادات جامعية (**تقني، تقني سامي، ليسانس، ماستر، مهندس**)، إذ أنهم يتميزون بمستوى **منخفض** من الولاء التنظيمي، علاوة على أن مستوى الولاء التنظيمي جاء مرتفعاً لدى العاملين **سواء كانوا دائمين أو مؤقتين**؛ وهو ما جعل الولاء التنظيمي **بصفة عامة مرتفعاً**. غير أن هناك مستوى منخفض من الرضا الوظيفي لدى **العاملين المؤقتين** والذين يمثلون نسبة تفوق (**43.7%**) من عينة الدراسة، إضافة إلى أن هناك مستوى **منخفض** من الرضا لدى العاملين أصحاب الشهادات الجامعية، وهو ما جعل مستوى الرضا الوظيفي بصفة عامة **منخفضاً**.

7- تبين بأن هناك **هناك اختلاف كبير** حول إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية، لدى العاملين باختلاف طبيعة العقود التي تربطهم بمؤسساتهم، أي أن العاملين لا يحملون نفس التصورات والاتجاهات والإدراكات تجاه **جميع**

أبعاد الثقافة التنظيمية، باستثناء بعد **الاتساق والتجانس** الذي **لا يوجد اختلاف** في آراء العاملين حول جميع فقراته سواء لدى **الدائمين والمؤقتين**. غير أن العمال **الدائمون متفقون** على المستوى العام على جميع أبعاد الثقافة التنظيمية، ذلك أن مستويات الموافقة على أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين الدائمين **أكبر بكثير وبدرجة إيجابية** من مستويات الموافقة على أبعاد الثقافة التنظيمية لدى العاملين المؤقتين. **وأكثر بكثير وبدرجة إيجابية** من مستويات الموافقة على أبعاد الثقافة التنظيمية لدى جميع العاملين، وهو **ما يعزز حقيقةً من النقاط الإيجابية لثقافة التنظيمية** السائدة في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

8- تبين بأنه **لا يوجد اختلاف** حول إدراك أبعاد الثقافة التنظيمية، لدى العاملين باختلاف طبيعة المدابغ **الخاصة والعمومية** التي يعملون فيها، أي أن العاملين يحملون نفس التصورات والاتجاهات والإدراكات تجاه **جميع أبعاد الثقافة التنظيمية**، وهو ما يؤكد بأن الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود الخاصة والعمومية **تتسم بنفس النقاط الإيجابية والسلبية** التي تميز مؤسسات دباغة الجلود في الجزائر.

9- تبين بأن هناك **هناك اختلاف كبير** حول إدراك **محددات سلوك المواطنة التنظيمية** لدى العاملين باختلاف طبيعة المدابغ **الخاصة والعمومية** التي يعملون فيها، أي أن العاملين **لا يحملون** نفس التصورات والاتجاهات والإدراكات تجاه **جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية**، ذلك أن مستوى **العدالة التنظيمية** في المدابغ الخاصة **مرتفع إلى حدٍ ما وبدرجة أحسن من العدالة التنظيمية** في المدابغ العمومية، كما أن مستوى **الرضا الوظيفي** في المدابغ الخاصة جاء **مرتفعاً**؛ على عكس العاملين في المدابغ العمومية الذين كان مستوى الرضا الوظيفي لديهم **منخفضاً**، وهو ما جعل الرضا الوظيفي **بصفة عامة متوسطا** في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. كما أن **القيادة الإدارية** في المدابغ **الخاصة** تتميز ببعض الصفات والخصائص التي تميزها عن القيادة الإدارية في المدابغ العمومية؛ ذلك أن مدراء ورؤساء **المدابغ الخاصة** يقومون بتحديد رؤية مستقبلية واضحة لمرؤوسيهم عن مؤسساتهم، كما يهتمون أكثر بمرؤوسيهم ويزرعون الثقة في نفوسهم ويشجعونهم ويحفزونهم على تحقيق الأهداف المنشودة، كما يهتمون ببناء علاقات جيدة معهم، بالإضافة إلى المرونة الكبيرة التي يتمتعون بها في اتخاذ القرارات للاستجابة للمتغيرات الجديدة، عكس المدراء في المدابغ **العمومية** الذين لا يملكون هذا المستوى من المرونة نتيجة فقدانهم **استقلالية اتخاذ القرار** نظراً للمركزية الشديدة التي تحكم المدابغ العمومية في الجزائر. كما أن هناك **مستوى عالي من الولاء التنظيمي** يتمتع به العاملين **سواء في المدابغ الخاصة أو العمومية، غير أنهم لا يتفقون** حول **فقرة واحدة** من فقرات محدد الولاء التنظيمي والتي تتضمن درجة رغبتهم في قضاء ما تبقى من حياتيهم المهنية في مؤسساتهم، إذ نجد أن العاملين في المدابغ الخاصة يؤكدون بأنه **دائماً** ما تكون لديهم رغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مؤسساتهم، **على عكس العاملين** في المدابغ العمومية الذين يؤكدون بأنه **أحيانا فقط** ما تكون لديهم رغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في مؤسساتهم. كما أن مستوى **الدعم**

التنظيمي في المدابغ **الخاصة** جاء **مرتفعاً** من وجهة نظر العاملين فيها؛ **وبمستوى أعلى** من الدعم التنظيمي في المدابغ **العمومية**، وهو ما جعل مستوى الدعم التنظيمي الذي تقدمه مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر **متوسطا**.

10- تبين بأن هناك **مبرر قوي برفض الفرضية الرئيسية الثالثة**، والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (**النوع الاجتماعي، عمر الموظف، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة، طبيعة العمل، التوزيع الجغرافي، طبيعة المؤسسة**).

ثالثا: أهم التوصيات:

برزت في أثناء مرحلة الدراسة الميدانية، وتقصي المعلومات والرجوع إلى المصادر المختلفة، والتأمل في نتائج الدراسة، بعض الأفكار التي يمكن صياغتها بمجموعة من التوصيات التي قد تفيد المؤسسات المبحوثة، والباحثين والمهتمين بالفكر الإداري والتنظيمي عموماً، وبالإمكان تلخيصها على النحو الآتي:

1- التوصيات الموجهة للجهات الأكاديمية:

- ضرورة توجيه اهتمام الباحثين والدارسين لدراسة وتحليل موضوع **سلوك المواطنة التنظيمية** خصوصاً في بيئة الأعمال الجزائرية، من خلال دراسة وتحليل أهم المتغيرات التنظيمية والشخصية المحددة له، وتتبع أهم العوامل المؤثرة في ظهوره أو اختفاءه، ووضع الأسس لكيفية تنميته، لاسيما أنه له علاقة مباشرة بنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل، حيث سجلنا نقص فادح وشح كبير في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بيئة الأعمال الجزائرية.
- صياغة آليات جديدة للاستفادة من نتائج البحوث العلمية وإعادة توجيهها وتطبيقها على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات العلمية المزدوجة بين الدارسين الأكاديميين والممارسين المهنيين، وتخصيصها لقطاعات اقتصادية معينة ثم تعميمها بصفة دورية على قطاعات اقتصادية أخرى.

2- التوصيات الموجهة للمؤسسات المبحوثة:

في ضوء نتائج البحث السابقة يوصي البحث مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر بما يلي:

- **تعزيز نقاط القوة في الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر**: وذلك من خلال مجموعة من التوصيات التي يمكن أن نوجزها في ما يلي:

✓ ضرورة تعزيز وغرس **ثقافة التوجه بالعميل** لدى العاملين، **وذلك ليس فقط** من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية لزبائنها وفق ما تشترطه الأسواق العالمية في دفتر شروطها، ولكن يجب التركيز على ترسيخ مجموعة من القيم والمعتقدات لدى العاملين بأهمية قيمة العميل، وذلك من خلال انتهاج **أسلوب إداري متكامل** يقوم أساساً على توجيه سلوك العاملين نحو إيجاد وحفظ وتطوير وإدامة وتعزيز علاقات مع مختلف زبائنها ومع بقية الشركاء الآخرين كالمجهزين والموزعين والمساهمين، **وتطبيق ذلك** من خلال مجموعة من الأساليب

التسويقية الحديثة **كمشاركة العميل** في جميع عملياتها، بدءا من التصميم وحتى البيع، وأسلوب **تمكين العميل** من أجل تقديم الأفكار الجديدة حول تصميمات المنتجات الحالية والجديدة والخدمات المرافقة لها، بالإضافة إلى أسلوب **إدارة معرفة العميل** من خلال الاهتمام بتشخيص واكتساب واستخدام الأفكار والمعلومات التي تحصل عليها مؤسسات دباغة الجلود من زبائنها، وهو ما يضمن لها رضاهم ويمكنها من الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم ويحقق لها التميز والبقاء في السوق.

✓ ضرورة استثمار عناصر القوة في اتساق وتجانس الثقافة التنظيمية، وذلك من أجل الاستثمار في **وضوح القيم الجوهرية** لدى العاملين من جهة ومدى **تطابقها وتجانسها** مع قيم ومعتقدات المؤسسة من جهة أخرى، وكذا الاستثمار أكثر في درجة **التنسيق والتكامل** الكبيرين بين نشاطات الأقسام والفروع المختلفة وبين جهود العاملين في القسم الواحد، وذلك من أجل ضمان إطار تعاوني متناسق، يساعد على تحقيق التكامل، ويعمل على توحيد الجهود وتعبئتها، للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشود بأقصى كفاءة وأكثر فعالية وبأفضل الطرق.

✓ تعزيز **ثقافة التوجه بالنتائج** وذلك من خلال غرس وترسيخ قيم التركز على النتائج بالدرجة الأولى، والاهتمام أكثر بالتصرفات الموصلة إلى النتائج، وإيجاد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع العاملين نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاطات بالمؤسسة، وهذا من خلال **وضع وتحديد الأهداف المحفزة** على الأداء الفعال، **والتركيز على الموظف** من خلال تحسين قدراته لتحقيق النتائج المسطرة، وكذا **التركيز على تصميم محتوى الوظيفة** بما يتوافق وينسجم مع مهارات الموظف.

✓ ضرورة استثمار واستغلال مزايا **القدرة على التكيف**، وذلك من خلال الاستثمار في قدرات ومؤهلات وطموحات العاملين الذين يؤكدون بأنه **غالباً** ما تكون لديهم المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة، **وغالباً** ما يكون لديهم الاستعداد لتقبل أي تغيرات قد تحدث داخل أو خارج مؤسساتهم، وذلك من خلال **وجود نظام من المعتقدات والقيم** والمعايير التي تدعم قدرة المؤسسة على استقبال وتفسير و ترجمة الإشارات الصادرة من البيئة إلى سلوكيات تعمل على زيادة فرصة المؤسسة في البقاء والنمو.

✓ ضرورة تعزيز **ثقافة التوجه بالفريق** وذلك من خلال ترسخ قيم التعاون بروح الفريق الواحد وتشجع العاملين على أداء مهامهم الوظيفية من خلال فرق العمل.

▪ **مجابهة نقاط الضعف في الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر:** وذلك من خلال مجموعة من التوصيات التي يمكن أن نوجزها في ما يلي:

✓ ضرورة سعي مؤسسات دباغة الجلود على تطوير **مختلف أساليب التشجيع على الإبداع والابتكار**، وكذا تشجيع الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين ، وأن تعمل على تحفيز العاملين لطرح هاته الأفكار والعمل بها، وذلك من خلال غرس وترسيخ القيم والمعتقدات الإبداعية التي من شأنها أن تفجر الطاقات والقدرات الإبداعية وتُثير الدافعية وتحرك السلوكيات الإيجابية نحو الأداء المثمر والمبدع. **خصوصا مع** وجود مستوى من الرغبة الكبيرة لدى العاملين على تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية.

✓ على الرغم من وجود مستوى من الرغبة الكبيرة لدى العاملين على تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية، إلا أننا سجلنا **ضعفاً كبيراً في نظام التدريب** داخل مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، إذ اشتكى العاملون من نقص فادح في الدورات التدريبية المتخصصة إن لم نقل انعدامها تماماً، وخاصة عند فئة العاملين من ذوي الشهادات الجامعية وفي **المدابغ الخاصة** خصوصاً، وهو ما يؤكد **انخفاض مستوى الاتجاه نحو تطوير قدرات العاملين** وذلك نتيجةً لقلة عمليات التعلم والتدريب والتمكين وندرة برامج التنمية والتدريب، لذا على المدابغ الجزائرية أن تتبنى استراتيجية واضحة المعالم لضمان تدريب دائم ومتجدد لمختلف عمالها. ونؤكد هنا بصفة خاصة ضرورة تدريب العاملين بصفة دورية لما يوفره لهم التدريب من فرص لصقل مواهبهم وقدراتهم، كما يمكنهم من إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم من أجل تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية.

▪ **تعزيز نقاط القوة في محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر:** وذلك من خلال مجموعة من التوصيات التي يمكن أن نوجزها في ما يلي:

✓ ضرورة اهتمام إدارات مؤسسات دباغة الجلود بسلوكيات المواطنة التنظيمية وتشجيعها وتعزيزها وتنميتها لدى العاملين فيها، ولاسيما وأن نتائج الدراسة الميدانية قد أوضحت **ارتفاع مستوى هذه السلوكيات** في المدابغ. وعليه فإذا ما أرادت المدابغ العمومية والخاصة أن تحقق الفائدة منها، وتدعم الأداء التنظيمي من خلالها، فينبغي أن تضع السياسات والبرامج التي تكفل استثمارها بشكل صحيح. وذلك لأن ارتفاع مستوياتها لا يعني بالضرورة أنها تساهم في دعم الأداء التنظيمي، إلا من خلال ترجمة هذه السلوكيات إلى واقع ملموس من حيث النتائج التي تحققها على مستوى المدابغ الجزائرية.

✓ على الرغم من وجود **مستوى عالي من الولاء التنظيمي** يتمتع به العاملين **سواء في المدابغ الخاصة أو العمومية**، إلا أن العاملين الذين لديهم شهادات جامعية (**تقني، تقني سامي، ليسانس، ماستر، مهندس**)، يتميزون بمستوى **منخفض من الولاء التنظيمي**، وهو ما ينعكس في حرص العاملين خاصة في **المدابغ العمومية** على **عدم البقاء للعمل مدى الحياة** فيها، لذا على المدابغ الجزائرية أن تهتم أكثر بفئة العاملين من ذوي **الشهادات الجامعية**، وذلك من خلال دفع أجور ورواتب مجزية تتوافق مع ما يقدمونه لها من مجهودات، ومنح الحوافز والمكافآت التشجيعية مقارنة بحجم العمل الكبير الذي يؤدونه، إضافة إلى إقامة الدورات التدريبية بصفة دورية من أجل صقل مواهبهم وتطوير كفاءاتهم، وهو ما يُولد درجة من الشعور والإحساس الإيجابي عندهم تجاه مؤسساتهم وكذا الالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والارتباط بها، **والحرص المستمر على البقاء فيها** من خلال بذل الجهد لها، والمحافظة على ممتلكاتها ومواردها، والافتخار بمآثرها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمهم وقيمها.

✓ على الرغم من وجود مستوى **مرتفع** من **العدالة التنظيمية** في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، إلا أن مستوى **العدالة التنظيمية** في المدابغ الخاصة **مرتفع إلى حدٍ ما وبدرجة أحسن من العدالة التنظيمية** في المدابغ العمومية، لذا على المدابغ الجزائرية وخاصة **العمومية** تعزيز إدراك العدالة التنظيمية لدى العاملين من خلال **دعم إدراك**

العاملين للعدالة التوزيعية وذلك من خلال مراعاة توزيع الأعباء الوظيفية على العاملين بشكل عادل، والعمل على وضع نظام لتصنيف الوظائف يحد مهام وواجبات كل وظيفة، وربط الأجور والمكافآت والحوافز بما يتناسب مع الجهد المبذول، وإعادة النظر بصفة مستمرة في نظم التحفيز بما يتناسب مع التغيير في السياسات والظروف. **ودعم إدراك العاملين للعدالة الإجراءات**، وذلك من خلال وجود إجراءات تتسم بالدقة والشمولية والوضوح، وأن تطبق على جميع العاملين بلا استثناء، ومشاركة العاملين الفعالة في وضع السياسات؛ بما يضمن توافقها مع حاجاتهم وآرائهم، وشرح أي تغيير قد يتم في هذه السياسات، مع التأكيد على الحق في التظلم والاعتراض. **ودعم إدراك العاملين للعدالة التعاملات**، وذلك من خلال الاحترام واللباقة في تعاملات الرؤساء مع مرؤوسيهم، وكذا الاهتمام بمصالح العاملين وإدراك مشاعرهم والتعاطف معها، وتفهم مواقف الآخرين واهتماماتهم، واحترام آرائهم وتقبل اقتراحاتهم وأفكارهم وانتقاداتهم البناءة، وتطبيق اللوائح والقوانين والقواعد عليهم بدون تمييز.

✓ على الرغم من وجود مستوى **مرتفع** من **القيادة الإدارية** في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، إلا أن مستوى **القيادة الإدارية** في المدابغ الخاصة **مرتفع إلى حدٍ ما وبدرجة أحسن من القيادة الإدارية** في المدابغ العمومية، لذا على المدابغ الجزائرية وخاصة **العمومية** تعزيز ضرورة التواصل **مع التقدم العلمي** في مجال الإدارة، ولاسيما ما يشمل الجوانب القيادية، وضرورة نشر وتعزيز مفاهيم القيادة الإدارية، **وتدريب المديرين** في المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى، الإشراقية)، على الإلمام بمهاراتها وخصائصها. وذلك من أجل الاهتمام أكثر بمرؤوسيهم وزرع الثقة في نفوسهم وتشجيعهم وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المسطرة، وكذا الاهتمام ببناء علاقات جيدة معهم، بالإضافة إلى إعطاء المدراء وخاصة مدراء المدابغ العمومية **درجة من الحرية والاستقلالية في اتحاذ القرارات والتقليل قدر الإمكان من درجة المركزية الشديدة.**

▪ **مجابهة نقاط الضعف في محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر:**

وذلك من خلال مجموعة من التوصيات التي يمكن أن نوجزها في ما يلي:

✓ على الرغم من وجود مستوى **متوسط** من **الرضا الوظيفي** في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، إلا أن مستوى **الرضا الوظيفي** في المدابغ الخاصة **مرتفع إلى حدٍ ما وبدرجة أحسن من الرضا الوظيفي** في المدابغ العمومية، لذا على المدابغ الجزائرية وخاصة **العمومية** أن تعزز من مستوى **الرضا عن الوظيفة** وذلك من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بحيث تتفق الوظيفة مع مؤهلاته وقدراته واستعداداته الشخصية، وكذا إتاحة الفرصة له لاستخدام مهاراته ومواهبه للمبادأة والابتكار، وأن تعزز مستوى **الرضا عن التعويضات** وذلك من خلال وضع نظام مدروس **ودقيق للحوافز والمكافآت** بما يتناسب مع احتياجات الموظفين، وإعادة النظر في طريقة توزيع العوائد والمنح على عمالها على أساس النتائج المحققة، كتخصيص نسبة معينة من الموارد الذاتية للمدابغ، وتوزيعها على مجمل الموظفين، وفق مبدأ الجدارة، ومبدأ العدالة والمساواة. والاهتمام أيضاً **بالحوافز المعنوية** للموظفين، من خلال توجيه كتب الشكر والثناء للموظفين المتميزين، أو تعليق أسماء في لوحات الإعلانات، أو تعليق أوسمة ونياشين على الموظفين المتميزين وغيرها، والعمل على تحفيزهم فكرياً وتنمية حس الابتكار لديهم، وذلك من

خلال تشجيعهم على تقديم الأفكار الجديدة والمقترحات المفيدة، لتطوير وتحسين العمل. وزيادة تعزيز مستوى **الرضا عن جماعة العمل** (الرؤساء والزملاء)، من خلال العمل الدائم والدؤوب على تحسين العلاقات بين الزملاء في العمل، من خلال توطيد الصلات الاجتماعية فيما بينهم، بإقامة الحفلات والرحلات الترفيهية، والأنشطة الرياضية، وغيرها. وزيادة تعزيز مستوى **الرضا عن فرص الترقية**، وذلك من خلال وضع نظام مدروس ودقيق للترقيات من أجل إشباع حاجات وتلبية رغبات العاملين **الطموحين خاصة من ذوي الشهادات الجامعية**.

✓ على الرغم من وجود مستوى **متوسط** من **الدعم التنظيمي** في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، إلا أن مستوى **الدعم التنظيمي** في المدابغ الخاصة **مرتفع إلى حدٍ ما وبدرجة أحسن من الدعم التنظيمي** في المدابغ العمومية، لذا على **إدارة** المدابغ الجزائرية وخاصة **العمومية** أن تعزز من مستوى الدعم التنظيمي من خلال مساعدة العاملين حل المشاكل التي تُواجههم في العمل، وتقدير ما يسهمون به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها، والحرص إلى الاستماع لوجهة نظرهم ووجهات نظر زملائهم حول الأمور المتعلقة بالعمل. والاهتمام بهم كموظفين ودعمهم ورعايتهم والاهتمام برفاهيتهم بالمستوى الذي يشبع حاجاتهم ويلبي رغباتهم.

✓ على الرغم من وجود مستوى **متوسط** من **الاحتواء الوظيفي** (الاحتواء والترابط)، في مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، إلا أن مستوى **الاحتواء الوظيفي** في المدابغ الخاصة **مرتفع إلى حدٍ ما وبدرجة أحسن من الاحتواء الوظيفي** في المدابغ العمومية، لذا على المدابغ الجزائرية وخاصة **العمومية** أن تعزز من مستوى احتواء العاملين وذلك من خلال الاهتمام بالتوجه نحو إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والتوجه أكثر نحو تطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم وهو ما يزيد من درجة احتواء وترابط العاملين والالتزام بالعمل والانتماء أكثر للمؤسساتهم.

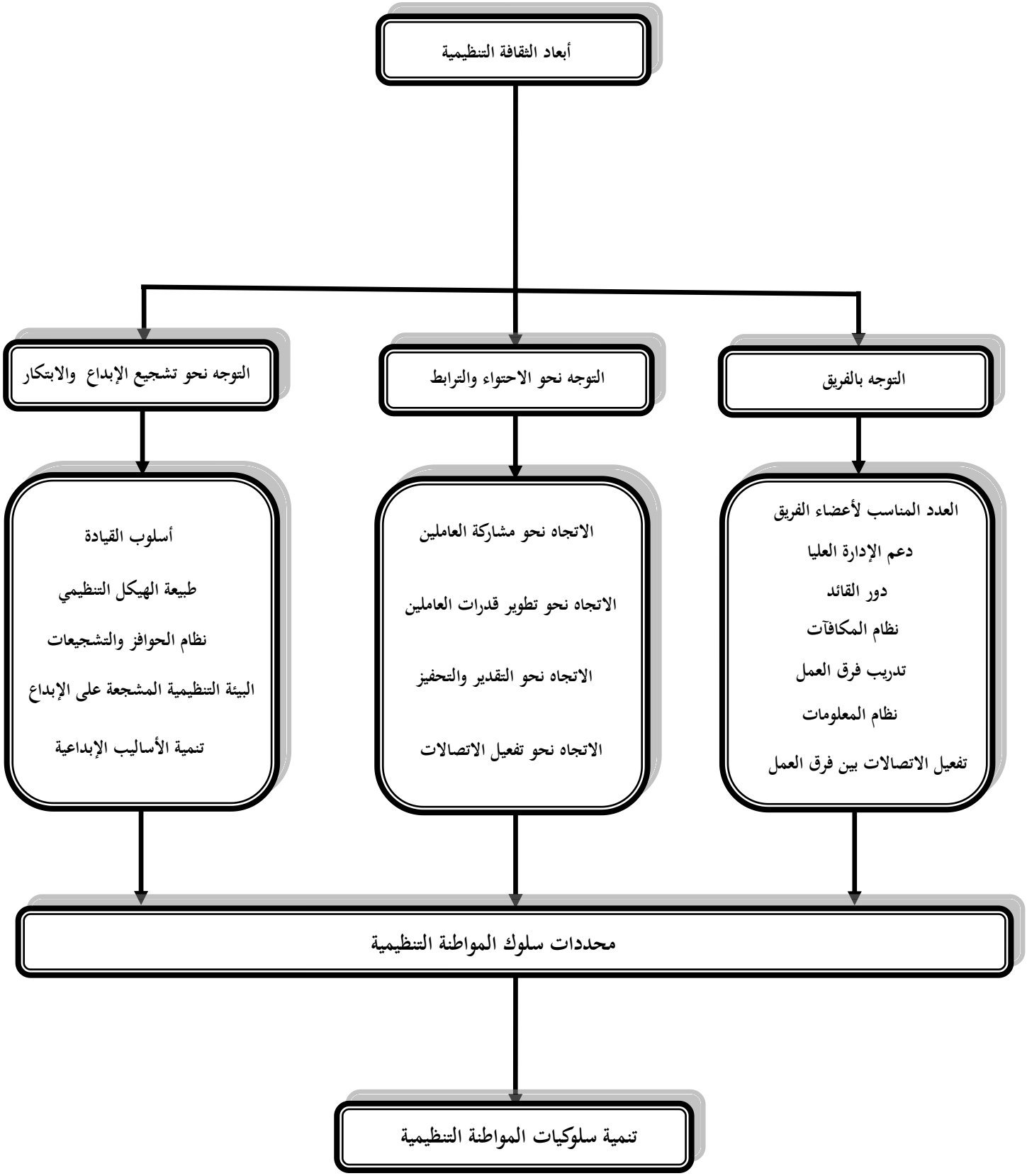
رابعا: أهم الاقتراحات:

يقترح الطالب فيما يلي **نموذجاً تصوريا**، يمكن من خلاله تفعيل تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، كما يمكن تعميمه على المؤسسات الصناعية.

حيث أشارت نتائج تحليل **الانحدار الخطي المتعدد** إلى معنوية النموذج الإحصائي للمتغيرات الأساسية لأبعاد الثقافة التنظيمية وأثرها على محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة بمؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، إذ تبين أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثير في محددات سلوك المواطنة التنظيمية **مجتمعة** جاءت على الترتيب التالي: احتل بعد **التوجه بالفريق المرتبة الأولى**، يليه بعد **الاحتواء والترابط** في **المرتبة الثانية**، يليه بعد **تشجيع الإبداع والابتكار** في **المرتبة الثالثة**. مما يعني إمكانية الاعتماد على هذا النموذج في التنبؤ بإمكانية زيادة فعالية تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية من أجل الوصول إلى تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد ثبت من خلال هذا النموذج بأن هناك **علاقة طرية بين هاته المتغيرات**، حيث بلغت قوة الارتباط بين هذه المتغيرات (**0.769**)، فيما فسرت أبعاد الثقافة التنظيمية **الثلاثة** ما مقداره (**59.2%**)، من التباين في المتغير التابع (محددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى الخطأ

العشوائي في المعادلة، أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها، أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

النموذج التصوري المقترح لزيادة تفعيل تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب

1-الركائز الأساسية التي يقوم عليها الإطار التصوري:

قام الطالب بصياغة الإطار التصوري مستنداً على مجموعة من الركائز الأساسية:

✓ نتائج الدراسات السابقة وما انتهت إليه من نتائج تؤكد أهمية أبعاد الثقافة التنظيمية في تأثيرها على تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية.

✓ الإطار النظري للدراسة والذي يضم دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية وأبعادها وسلوك المواطنة التنظيمية ومحدداتها وكذا طبيعة العلاقة بينهما.

✓ نتائج الدراسة الميدانية الحالية وما توصلت إليه من نتائج في تفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد الثقافة التنظيمية، ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية.

2- أهداف النموذج التصوري المقترح:

الهدف الأساسي لهذا النموذج هو كيفية تفعيل تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية من أجل تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.

3- متطلبات تحقيق النموذج التصوري المقترح:

يمكن تحقيق النموذج التصوري المقترح من خلال عدة آليات هي:

❖ **التوجه بالفريق:** من أجل بناء وتكوين فرق عمل فعالة من شأنها أن تنمي سلوكيات المواطنة التنظيمية فإنه يراعى توفر المتطلبات الآتية:

✓ **العدد المناسب لأعضاء الفريق:** والذي عادة ما يتراوح بين (3 . 10) أفراد، فكلما زاد عدد الأعضاء عن الحد المعقول قل الوقت المتاح للمشاركة في المناقشات لكل عضو، وكلما قل عدد الأعضاء عن الحد المعقول فإن لك يؤدي إلى تقليل فاعلية الفريق لدم تنوع وتعدد وجهات النظر والآراء.

✓ **دعم الإدارة العليا:** يتطلب تطبيق فرق العمل وجود دعم من الإدارة العليا وتخطيط سليم وإسناد مهام مناسبة للفرق وإتاحة الحرية لهم وتقديم الحوافز الإيجابية لأعضاء الفرق.

✓ **دور القائد:** تلعب سلوكيات المدير والفلسفة التي يتبناها، فيما يتعلق بالعلاقة بينه وبين العاملين دورا هاما في تكوين والمحافظة على فريق عمل، ولكي يكون المدير فعالا في تكوين فرق العمل يجب أن يكون لديه القدرة على التأثير فى العاملين، كما يجب أن يقوم بالاختيار الدقيق لأعضاء الفريق وفقا للمهارات والقدرات الشخصية، وإجراء مقابلات دورية مع أعضاء الفريق ليحدث انسجام بين الأعضاء، وتمكين العاملين بإعطائهم السلطة اللازمة لاتخاذ قرارات العمل وتنفيذها.

✓ **نظام المكافآت:** يجب أن يشمل نظام المكافآت مكافأة العاملين على مساهمتهم في عمل الجماعة من ناحية، ومكافأة كل عامل في ضوء أدائه الفردي من ناحية أخرى، بمعنى أن يتم تقديم مكافآت جماعية وفردية معا، ويتم تحديد تلك المكافآت على أساس الإنجاز الفردي والجماعي، والانتماء، وقبول ودعم زملاء العمل.

✓ **تدريب فرق العمل:** لكي يؤدى الفريق عمله بكفاءة يجب أن يتوافر التدريب المناسب والمستمر للعاملين لإكسابهم المهارات والتحسين المستمر لها وخاصة المهارات المتعلقة بالوظيفة، وتشمل جميع أنواع المعرفة التكنولوجية المطلوبة لأداء العمل، وكذلك مهارات التفاعل بين أعضاء الفريق بعضهم البعض وخاصة مهارات الاتصالات الشخصية بين الأفراد.

✓ **نظام المعلومات:** تُمكن المعلومات أعضاء الفريق من صنع القرارات بكفاءة، والفهم الجيد للبيئة التي يعملون بها، كما تؤدى المعلومات غير الكاملة إلى التأثير السلبي على الأداء، وبالتالي يجب أن يتوافر نظام معلومات واضح وكامل لأعضاء الفريق ويتيح المشاركة في المعلومات بين أعضاء الفريق.

✓ **تفعيل الاتصالات بين فرق العمل:** يجب أن تكون الاتصالات واضحة، ودقيقة، ومفتوحة بين فرق العمل، مع التركيز على التغذية العكسية لتقوية مشاركة العاملين.

❖ **التوجه نحو الاحتواء الترابط:** تخلق ثقافة الاحتواء والترابط لدى العاملين توجها إيجابيا نحو المؤسسة وقيمها، كما تمثل وسيلة فعالة لدفع الأفراد إلى إخراج أفضل ما لديهم من سلوكيات تنظيمية إيجابية، وهناك عدة متطلبات للاحتواء والترابط تسهم في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية:

✓ **الاتجاه نحو مشاركة العاملين:** إن إشراك العاملين، هو التزام طويل الأجل وطريقة جديدة لتسيير العمل وتغيير أساسي في ثقافة العمل، ويمكن للثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم المسؤولية والاستقلالية والمشاركة في صناعة القرار وتفويض السلطات والصلاحيات من تحقيق الاحتواء والترابط و الابتعاد قدر المستطاع عن الإرباك والازدواجية، وهو ما من شأنه أن ينمي سلوكيات المواطنة التنظيمية.

✓ **الاتجاه نحو تطوير قدرات العاملين:** تعتبر القدرة على تطوير العاملين أحد الخصائص الثقافية الهامة التي تساهم في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ أن المؤسسات التي تهتم بتطوير وتدريب وتمكين العاملين وإتاحة الفرصة أمامهم لاكتساب مهارات متنوعة بما يكفي للإعطاء الفرد مرونة أكبر ومعرفة أوسع تمكنه من العمل في مواقع مختلفة والتكيف بشكل فعال مع متغيرات متطلبات العمل، وهو ما ينعكس إيجابيا على اتجاهات وسلوكيات العاملين، ويتطلب تطوير قدرات العاملين ضرورة اهتمام الإدارة العليا بخلق وغرس **ثقافة التعلم** في المؤسسة وجعلها أحد دعائم الثقافة التنظيمية، وتوفير برامج شاملة لتطوير **وتمكين وتدريب العاملين**.

✓ **الاتجاه نحو التقدير والتحفيز:** يعتبر الاتجاه نحو التقدير والتحفيز وسيلة هامة تسعى المؤسسات من خلالها إلى تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال تحفيز العاملين وتقديرهم وتعزيز السلوك الاجتماعي لديهم، وخلق دافعية اجتماعية تؤسس للتعاون و الترابط الاجتماعي لأفراد وتوحيد الجهود في مواجهة المشاكل التي تعيق توازن واستقرار البناء الاجتماعي للمؤسسة، ويتطلب الاتجاه نحو التقدير والتحفيز ضرورة اهتمام الإدارة العليا باحترام وتقدير العاملين، وتقديم كل أشكال التكريم والتحفيز المختلفة والمعاملة الحسنة للعاملين، وإشعار العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي، واستخدام المكافأة وتشجيع الإنجاز، وكذا توفير التأمين الصحي والرعاية الصحية المناسبين للعاملين ولأسرهم.

✓ **الاتجاه نحو تفعيل الاتصالات:** يعد تفعيل الاتصالات داخل المؤسسة من السمات الثقافية المهمة التي تساعد على تحقيق الاحتواء والترابط، وذلك لما تحققه الاتصالات في توصيل وتبليغ وتوحيد الأفكار وتحقيق التنسيق والتكامل بين الوحدات والأقسام المختلفة، مما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على رفع مستوى أدائهم، وهو ما من شأنه أن ينمي سلوكيات المواطنة التنظيمية

❖ **التوجه نحو تشجيع الابداع والابتكار:** تعد الثقافة التنظيمية أحد المحددات الرئيسية لطبيعة الممارسات الإبداعية في أي مؤسسة فهي تشكل الأنماط المعيارية للممارسات السلوكية للأفراد والعلاقات الشخصية التي تنشأ بينهم، فالقيم والمعتقدات التنظيمية المكونة لثقافة التنظيمية تمثل المحك الأساسي للطاقات والقدرات الإبداعية بالمؤسسة، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الفرد وإبداعه وإنتاجيته في مجال العمل، وهو ما ينعكس إيجاباً في تلك الإسهامات الابتكارية والموجهة لصالح المؤسسة. وهناك عدة متطلبات مشجعة على الابتكار والإبداع:

✓ **أسلوب القيادة:** أنماط القيادة التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تشجيع الابداع والابتكار، أما الأنماط الدكتاتورية فهي تكبح الابداع والابتكار. والحد من الإشراف المفرط، وتوفير قدر من الاستقلالية لدى العاملين، ومنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من أداء أعمالهم.

✓ **طبيعة الهيكل التنظيمي:** الهياكل الإدارية ذات التنظيم الهرمي الصارم تؤدي إلى إعاقة الابداع والابتكار، أما الهياكل المنبسطة القابلة للنفاذ من خلال حدودها إلى الاقسام الفرعية، فهي تساعد في تشجيع الابداع والابتكار.

✓ **نظام الحوافز والتشجيعات:** يجب مكافأة وتشجيع الإبداع والابتكار أينما وجد، فالشيء الذي يكافأ هناك ميل دائم ومستمر لتكراره. بالإضافة إلى تخصيص جوائز ومخصصات مالية للمبدعين.

✓ **البيئة التنظيمية المشجعة على الابداع والابتكار:** يتم تشجيع الإبداع والابتكار في ظل البيئة التنظيمية التي تشجع العاملين على طرح الأفكار الجديدة والمفاهيم غير التقليدية، وتشجع النقاش الحر وتهتم بآراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز، وإفساح المجال للمبادأة والمخاطرة وتحمل نتائج الفشل، وتدعم المبدعين وتتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد.

✓ **تنمية الأساليب الإبداعية:** تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في توليد الأفكار وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب، أسلوب العصف الذهني، وقبعات التفكير الستة، أسلوب سكامبر (الأسئلة المحفزة لطرح الأفكار)، وغيرها من الأساليب التي تنتج أفكار إبداعية جديدة تعتبر المنطلق الرئيسي للإبداع.

رابعا: آفاق الدراسة:

نظرا لتشعب الموضوع واتساعه وثرائه الفكري فإن الإلمام بكل جوانبه يحتاج لدراسة أعمق ووقت أطول، لذا فإننا نعتبر موضوع دراستنا كقاعدة يمكن الانطلاق منها لبناء مواضيع أخرى يمكن أن تسهم أكثر في إثراء البحث العلمي؛ لذا سنقدم بعض المواضيع المقترحة على أمل أن نلفت أنظار الباحثين لمعالجتها:

- تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية مع وجود محددات سلوك المواطنة التنظيمية متغيرا ويسطيا: دراسة ميدانية؛
- دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية: مقاربة نظرية تحليلية؛
- تأثير محددات سلوك المواطنة التنظيمية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية؛
- أثر استراتيجية فرق العمل في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية؛
- أثر استراتيجية تمكين العاملين في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية؛
- تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص؛
- اختبار أثر الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرين وسيطين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية؛
- أثر الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية؛
- أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية؛
- أثر القيادة الإدارية والدعم التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية؛

قائمة المراجع

المراجع المعتمدة في إعداد البحث

أولا. باللغة العربية:

1. القران الكريم:

2. الكتب:

02	أبو بكر مصطفى محمود وحسين السيد طه، **المدير وتنمية العاملين**، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة . مصر،2005.
03	أحمد سيد مصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية . مصر، 2000.
04	أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية، بيروت . لبنان، 1983.
05	امتثال حسن عبد الرزاق وآخرون، **مبادئ الإحصاء الوصفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية . مصر، 2002.
06	أوما سيكاران، **طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية**، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض . السعودية، 1998.
07	جاد الرب محمد السيد، **السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة**، مطبعة العشري، الإسكندرية . مصر، 2005.
08	جاك دنكان، **أفكار عظيمة في الإدارة: دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري**، ترجمة: محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر، القاهرة . مصر، 1991.
09	جمال الدين المرسي، **إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير**، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الإسكندرية . مصر، 2006.
10	جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض . السعودية، 2004.
11	حسين حريم، **إدارة المنظمات**، دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
12	الحسيني فلاح حن، **الإدارة الاستراتيجية**، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
13	خليل محمد الشماع، **مبادئ الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الخامسة، عمان . الأردن، 2007.
14	خليل موسى، **الإدارة المعاصرة: المبادئ . الوظائف . الممارسة**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بدون بلد، 2005.
15	درويش عبد الكريم، ليلى تكلا، **أصول الإدارة العامة**، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة . مصر، 1995.
16	ذوقان عبيدات وآخرون، **البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه**، دار الفكر، عمان . الأردن، 2001.
17	رمضان محمد القذافي، **العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية . مصر، 1997.
18	روبرت باكال، **تقييم الأداء**، ترجمة: موسى يونس، بيت الأفكار الدولية للنشر و الطباعة، عمان . الأردن، 1999.
19	زايد عادل حسن، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
20	زكي محمود هاشم، **أساسيات الإدارة**، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001.
21	سامية حسن الساعاتي، **الثقافة الشخصية**، بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة . مصر، 1998.
22	سليم إبراهيم الحسينة، **السلوك الإداري و العلوم السلوكية**، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 1999.
23	سليمان الرواشدة، **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان . الأردن، 2007.

24	سيد الهواري، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21 القاهرة مكتبة عين شمس، 2002.
25	السيد على الشتا، **البناء الثقافي للمجتمع**، الجزء الخامس، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية . مصر، 1995.
26	صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي**، الطبعة الأولى، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
27	صالح محمد العساف، **المدخل للبحث العلمي في العلوم السلوكية**، مكتبة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض . السعودية، 1989.
28	صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
29	طاهر محسن الغالبي، وائل صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل**، الطبعة الأولى، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
30	عادل محمد زايد، **العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة . مصر، 2006.
31	عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان . الأردن، 2011.
32	عامر خضير الكبيسي، **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**، مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2004.
33	عامر خضير الكبيسي، **سيكولوجية التدريب: الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات**، السعودية: مركز الدراسات والبحوث في جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2004.
34	عباس سهيلة، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.
35	عبد الحميد أحمد رشوان، **علم اجتماع التنظيم**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية . مصر ، 2004.
36	عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية في البنوك الاسلامية**، السعودية: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، 2004.
37	عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية**، المكتبة العصرية، المنصورة . مصر، 2006.
38	عبد الغني عماد، **سوسيولوجيا الثقافة: المفاهيم والإشكاليات،....من الحداثة إلى العولمة**، الطبعة الأولى، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت . لبنان، 2006.
39	عبد المعطي محمد عساف، **السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 1994.
40	عز عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (spss)**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة . السعودية، 2008.
41	علي الشرقاوي، **العملية الإدارية ووظائف المديرين**، مصر . الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
42	علي شريف، منال الكردي، **أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية . مصر، 2004.
43	عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان . الأردن، 2005.
44	فرنسيس ديف، ومايك وودكوك، **القيم التنظيمية**، ترجمة : عبد الرحمان أحمد بن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض . السعودية ،1995.
45	فيليب اتكنسون، **إدارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي**، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة،

	القاهرة . مصر، 1996.
46	الكبيسي عامر خضير، **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة**، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة . قطر، 1998.
47	ماريون أي ها ينر، **إدارة الأداء**، ترجمة: محمود مرسي و آخرون، معهد إدارة البحوث بدون ذكر بلد الطبع والنشر، 1988.
48	محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات**، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
49	محمد أكرم العدلوني، **العمل المؤسسي**، دار إبن حزم، الطبعة الأولى، بيروت . لبنان، 2002.
50	محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان . الأردن، 2003.
51	محمد حسن رسمي، **السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية**، الإسكندرية . مصر: دار الوفاء للنشر، 2004.
52	محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، مصر . الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
53	محمد سعيد سلطان، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية . مصر، 2002.
54	محمد شامل فهمي، **الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام (spss)**، معهد الإدارة العامة، الرياض . السعودية، 2005.
55	محمد صالح العساف، **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**، العبيكان للطباعة والتوزيع، الرياض . السعودية، 1995.
56	محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الخامسة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
57	محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان . الأردن، 2002.
58	المرسي جمال الدين، عبد الرحمان إدريس، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج**، الدار الجامعية، القاهرة . مصر، 2002.
59	مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشأة المتخصصة**، دار الجامعية، الإسكندرية . مصر، 2005.
60	مصطفى محمود أبو بكر، **دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية . مصر، 2000.
61	موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي: أساسياته ومفاهيم حديثة**، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 1999.
62	موسى اللوزي، **التنظيم وإجراءات العمل**، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
63	مؤيد سعيد سالم، **تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال 100 عام**، عالم الكتب الحديث، اربد . الأردن، 1996.
64	مؤيد سعيد سالم، **نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم**، الطبعة الثالثة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
65	ناضر محمد العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيم :منظور كلي مقارن**، معهد الإدارة العامة، الرياض . السعودية 1993.
66	نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
67	نعمة عباس الخفاجي، **ثقافة المنظمة**، دار اليازوري، عمان . الأردن، 2009.
68	نواف كنعان، **القيادة الادارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت . لبنان، 2007.
69	نيكي هانس، **إدارة الفريق: استراتيجية الفريق**، ترجمة: سرور على إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض . السعودية، 2005.
70	هارولد ليفت، **الإدارة الرائدة: بناء الإبداع والتصميم والقيم في المنظمات**، ترجمة: طايل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت، 1987.

2. الرسائل العلمية:

- **أطروحات الدكتوراه:**

71	ابتسام علي سلامة الضمور، **أثر نمطي القيادة التبادلية والتحولية في إكساب العاملين مهارات التفكير الناقد في المستشفيات في الأردن**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2009.
72	أبو القاسم حمدي، **التنمية الاستراتيجية لكفاءات المواد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة: دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير ،الجزائر: جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، 2013.
73	أبوبكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سونطراك**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير ،الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، 2015.
74	أميرة أحمد الزهيري، **أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر**، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، مصر، 2011.
75	إيمان محمد أحمد الوكيل، **أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على المجلس القومي للشباب بجمهورية مصر العربية**، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2010.
76	الباتول علوط، **الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية**: دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر (2)، 2013.
77	بن عيسى محمد المهدي، **ثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية العمومية**، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005.
78	بومدين يوسف، **دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية: حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
79	تامر ممتاز عبد الخالق، **أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة حالة على إحدى المؤسسات المصرفية في مصر**، أطروحة دكتوراه مهنية غير منشورة في إدارة الأعمال ،جامعة عين شمس، مصر،2010.
80	جاسم بن فيحان الدوسري، **الثقافة التنظيمية في المؤسسات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة** ،أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2007.
81	حمزة معمري، **إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدي أساتذة التعليم الثانوي**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2014.
82	ختام عبد الرحيم السحيمات، **سلوك المواطنة التنظيمية لدي معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم**

	الوظيفي، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في علوم التربية، كلية الدراسات التربوية العليا، تخصص إدارة تربوية ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن،2007.
83	زينب إسماعيل إبراهيم الغرابلي، **دور الثقافة التنظيمية في تدعيم التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية الحكومية : دراسة تطبيقية على بعض الجامعات الحكومية المصرية**، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة، جامعة المنوفية، 2013.
84	سالي حسن بهجت، **المحددات التنظيمية والإدارية لتفعيل دور فرق العمل في نجاح تطبيق استراتيجيات الدمج اخل المنظمات العامة: دراسة حالة على مج مصلحتي الضرائب العامة والضرائب على المبيعات**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية مصر: جامعة القاهرة، 2011.
85	صالح بن سعد المربع، **القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني**، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في العلوم الأمنية، السعودية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2008.
86	عبد القادر أحمد دواليبي، **اختبار أثر الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2010.
87	علي أحمد جبرائيل المعايطة، **درجة ممارسة المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم** . أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في التربية، تخصص إدارة تربوية، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.
88	علي بن فهيد بن فهد الفعر الشريف، **الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى ،2007.
89	علي عبد الله، **أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 1999.
90	علي محمد عبد الجبار مهدي الحميري، **دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتدعيم ثقافة الجودة الشاملة بالتطبيق على شركات القطاع الصناعي اليمني الحاصلة على شهادة الجودة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر (3)، 2011.
91	عواطف يونس إسماعيل الزيواني، **انعكاسات التجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية: دراسة على مجموعة مختارة من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2004.
92	فيصل شاهين، **تنمية القدرات الابتكارية للقوى البشرية وأثرها على أداء العاملين: دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الإدارية ، مصر: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2010.
93	قره دابي، كاوه محمد فرج، **تكامل الاتصالات التسويقية وعلاقتها بالأداء التسويقي: دراسة تطبيقية مقارنة لمجموعة مختارة من فنادق المنطقة الشمالية في العراق** ، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2004.

94	كمال بوقرة، **المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز . وحدة باتنة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ،جامعة الحاج لخصر . باتنة، 2008.
95	مجد حسن ريان، **سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في الإدارة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن،2006.
96	محمد السعيد جوإل، **التمكين و أثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ،الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2015.
97	محمد السيد أحمد الهاشمي، **تطوير الأجهزة الحكومية الخدمية . مدخل التوجه بالعملاء: دراسة تطبيقية على قطاع العمل بوزارة العمل والشؤون الاجتماعية بدولة الإمارات العربية المتحدة**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر: جامعة القاهرة، 2007.
98	محمد رشدي سلطاني، **المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة: دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير ،الجزائر: جامعة محمد خيضر ببسكرة ، 2014.
99	منى محمد سيد إبراهيم، **إطار مرجعي مقارن لخصائص الثقافة التنظيمية : دراسة تطبيقية للبنوك التجارية في مصر**، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2006.
100	ناظم جواد عبد السلام الزيدي، **العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحولية وأثرها في تفوق المنظمات: دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية**، أطروحة دكتوراه مهنية غير منشورة في إدارة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2007.
101	وافية صحراوي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية : دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرطوفونيا ، جامعة الجزائر (2)، 2013.
102	يوسف جغلولي، **القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية: دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة**، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر (2)، 2011.

- **رسائل الماجستير:**

103	نايف بن سليمان الفالح، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية : دراسة تطبيقية على هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2001.
104	أحمد دروم، **دور القيادة الإدارية في تحفيز الأفراد بالمؤسسة : دراسة حالة سونلغاز (المديرية الجهوية بالجلفة)**، مذكرة

	ماجيستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2009.
105	أحمد علماوي، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاقتصادية العمومية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
106	أسعد أحمد محمد عكاشة، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
107	أسيل هادي المياحي، **سلوب فريق العمل وأثره في تعزيز عملية التحسين المستمر والميزة التنافسية للمنظمة: دراسة تطبيقية في مركز التقنيات الإحيائية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2004.
108	آل سعود منصور بن ماجد بن سعود، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة مكة المكرمة ومنطقة الرياض**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
109	إلياس سالم، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006.
110	أميرة رفعت محمد حواس، **أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارية، جامعة القاهرة، مصر ، 2003.
111	إيهاب أحمد عويضة، **أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
112	بدر محمد الجريسي، **الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي من وجهة نظرهم: دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى**، مذكرة ماجيستير غير منشورة في العلوم الإدارية، السعودية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.
113	بن عودة مصطفى، **ثقافة المنظمة وتأثيرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة،2011.
114	بن قرقور ليندة، **الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي: دراسة حالة المطحنة الصناعية لمتيجة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2006.
115	بوبكر منصور، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي: المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2007.

116	تيطراوي خالد، **تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية : دراسة حالة بمؤسسة الصناعية TIDAL بالمسيلة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر (2)، 2012.
117	حاتم نجود، **تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه: دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات**، مذكرة ماجستير غير منشورة في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
118	حسام الدين خليل حرب، **أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على الوزارات، الفلسطينية بغزة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011.
119	حسام عبد الله الأحمد، **أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين :بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2008.
120	حمد بن فرحان الشلوي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين**، مذكرة ماجيستير غير منشورة في العلوم الإدارية، السعودية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
121	حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي، **الرضا الوظيفي لدى العاملين في سجن مدينة تبوك**، مذكرة ماجيستير غير منشورة في العلوم الاجتماعية، السعودية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الاجتماعية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
122	حمدان عيضة، **معوقات فرق العمل في المنظمات العامة: دراسة ميدانية على الخطوط الجوية العربية السعودية في محافظة جدة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2007.
123	حياة الدهبي، **العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم اجتماع تنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، الجزائر، 2014.
124	خديجة عبادو، **القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات: دراسة ميدانية بولايات (ورقلة، وغرداية، والوادي، وبسكرة)** مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح . ورقلة، 2013.
125	خديجة عبادو، **القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدي أساتذة التعليم الجامعات: دراسة ميدانية بولايات (ورقلة، وغرداية، والوادي، وبسكرة)**، مذكرة ماجيستير غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس التنظيم والعمل، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2013.
126	رابح العايب، **القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة قسنطينة ، 2009.

127	ربيعي ميلود، **تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة : دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPE GAZ" بغرداية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في الاقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة،2007.
128	الرخيمي ممدوح جلال، **دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع الصناعات الكيماوية بمحافظة جدة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2000.
129	رزيقة يحياوي، **الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال:** دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
130	زياد الدهش، **المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقاً لنظرية هيرزبيرج : دراسة استطلاعية على العاملين الإداريين بالشؤون الصحية بالحرس الوطني بالرياض**، مذكرة ماجيستير غير منشورة في العلوم الإدارية، السعودية: كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
131	سعيد بن عبد الله عياش الغامدي، **أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب: دراسة تطبيقية على كلية الملك عبدالعزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية**، مذكرة ماجيستير غير منشورة في العلوم الإدارية، السعودية: كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
132	سكر فاطمة الزهراء، **أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل : دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
133	سميرة صالحي، **أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين: دراسة حالة سوناطراك (المديرية الجهوية ببجاية)**، مذكرة ماجيستير غير منشورة في تنظيم الموار البشرية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ،جامعة الحاج لخضر بباتنة، 2008.
143	شتاتحة عائشة، **إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة: دراسة حالة مديرية التوزيع "سونلغاز" بالأغواط**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2007.
135	شريبط الشريف محمد، **الاتصال التنظيمي وعلافته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز بعنابة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر، 2009.
136	شيكاوي سهام، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
137	طراد فارس، **مناجمنت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007.
138	عبد الرحمان فالح العبادلة، **الأنماط القيادية لدى الفئات القيادية في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب وعلاقتها**

	بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، 2003.
139	عبد السلام بن شايع القحطاني، **سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض . السعودية، 2014.
140	عمر محمود عبد الله، **تقييم ملائمة الثقافة التنظيمية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2003.
141	عهود أحمد عمرو، **أثر ثقافة المنظمة في اختيار الاستراتيجيات التسويقية ودور تكنولوجيا المعلومات: دراسة تطبيقية في قطاع الإنشاءات في الأردن**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
142	قاسمي كمال، **المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية : دراسة حالة بمؤسستي توضيب الورق وفنون الطباعة . EMBAG . ومؤسسة شيك الجزائر . SHIK ALGERIE**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2003.
143	لينا محمد سالم البوق، **إدراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفات بجامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمان بمدينة الرياض** ، مذكرة ماجيستير غير منشورة في العلوم الإدارية، السعودية: كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014.
144	ماجد بن غرم الله بن محمد الحقيب الغامدي، **ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الكلية التقنية بالباحة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، ،كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى، 2008.
145	محمد العربي غزي، **ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام: دراسة حالة البنوك الجزائرية بالتطبيق على وكالات البنوك العمومية الجزائرية لمدينة المسيلة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، فرع استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
146	محمد بن عبدالله بن سعيد الزهراني، **سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس**، مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى، السعودية ، 2008،
147	محمد بن غالب العوفي، **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2005.
148	محمد بن موسى، **أثر تفويض السلطة على فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع الرياض سطيف** ، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
149	محمود حمدان القاق، **أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي**

	التجاري الخاص في المملكة الأردنية الهاشمية، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.
150	مليكة خنيش، **الثقافة التنظيمية والتسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة**، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع ثقافي، كلية العلوم الاجتماعية والديموغرافيا، جامعة البليدة، 2006.
151	منار إبراهيم القطاونة ، **المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على المشرفين الإداريين في الوزرات الأردنية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة ، الجامعة الأردنية، الأردن، 2000.
152	مهديد فاطمة الزهراء، **الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2010.
153	نبيل بوركاب، **دور القيادة في تطوير الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية : دراسة حالة سونلغاز بالبليدة**، مذكرة ماجيستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2009.
154	نجلاء حلمي عبد العزيز، **تأثير بيئة العمل على مدركات تفويض السلطة وتعميق روح التعاون بالتطبيق على الهيئة العربية لتصنيع**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2008.
155	نور الدين عسلي، **إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.
156	هارون سميرة، **فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014.
157	هدار لحسن، **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2006.

3 . المجلات:

158	أحمد بن سالم العامري، **السلوك القيادي التحولي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مصر: جامعة عين شمس، مجلد (9)، العدد (1)، 2002.
159	أحمد بن سالم العامري، **محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية: كلية الاقتصاد والإدارة. جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (17)، العدد (02) ، 2003.
160	أحمد نجم الدين عيداروس، **تجويد إدارة الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل إدارة التغيير**، مجلة التربية، مصر: كلية التربية. جامعة الزقازيق، المجلد (9)، العدد (18)، 2006.
161	إلياس بوضياف وعز الدين بن التركي، **أثر تطبيق نموذج إدارة علاقة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر: جامعة منتوري بقسنطينة، العدد (38)، 2012.

162	إيمان محمد أحمد الوكيل، **أثر سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على المجلس القومي للشباب بجمهورية مصر العربية**، أطروحة دكتوراه فلسفة غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2010.
163	أيمن عوده المعاني، **أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: الجامعة الأردنية، المجلد (9)، العدد (2)، 2013.
164	بشرى هاشم محمد، آيسل حمدي عثمان، **أثر سلوك المواطنة المنظمية في تحجيم الاتكالية الاجتماعية: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي و الإعمار والإسكان**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (32)، 2012.
165	بندر كريم أبو تايه، **أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد (20)، العدد (2)، 2012.
166	جيهان عبد المنعم رجب، **العلاقة بين كل من التوجه بالتفاعل مع العميل وتمكينه من المشاركة في تنمية والمنتجات الجديدة وبين الأداء الربحي للعميل: دراسة تطبيقية على شركات المنتجات الغذائية في مصر**، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مصر: جامعة عين شمس، مجلد (21)، العدد (2)، 2014.
167	حاتم كريم كاظم، **استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة استراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة الكوفة، المجلد (7)، العدد (30)، 2014.
168	حسين وليد حسين، **الاتصالات التنظيمية وأثرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة استطلاعية**، مجلة المصور، العراق: كلية المنصور الجامعة، العدد (21)، 2014.
169	حمزة معمري وبن زاهي منصور، **سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة ورقلة، العدد (14)، 2014.
170	خيري علي اوسو، **اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن: دراسة استطلاعية في عدد عن المنظمات الفندقية في مدينة دهوك** ، مجلة تنمية الرافدين، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة الموصل، المجلد (33)، العدد (102)، 2011.
171	راتب السعود، سوزان سلطان، **درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، سوريا: جامعة دمشق، المجلد (25)، العدد (1 . 2)، 2009.
172	راشد شبيب العجمي، **الولاء التنظيمي والرضا عن العمل بين القاع العام والقاع الخاص في دولة الكويت**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية: كلية الاقتصاد والإدارة . جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (13)، العدد (1)، 1999.
173	الرشيد عادل محمود، **الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية**، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (20)، العدد (3)، 2002.
174	رعد عبد الله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد، **دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة في هيئة النزاهة** ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (20)، العدد (79)، 2011.

175	رفعت محمد جاب الله، **محددات سلوك المواطنة التنظيمية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، مصر: كلية التجارة . جامعة عين شمس، العدد (1)، 1994.
176	رمضان أحمد عيد، حسام إسماعيل هيبة، **الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر: دراسة مستقبلية**، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر . الإسكندرية : المركز العربي للتعليم والتنمية، مجلد (10)، العدد (32)، 2004.
177	رياض أبازيد، **أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن** ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث . العلوم الإنسانية، فلسطين : جامعة النجاح الوطنية . نابلس، المجلد (24)، العدد (02)، 2010.
178	زكريا مطلك الدويري، يعرب عدنان السعيدي، **التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة: مدخل تحليلي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (13)، 2006.
179	سعاد أحمد محمد حسين، **المحددات الدافعية لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المنظمات الأهلية في محافظة بورسعيد**، مجلة البحوث المالية والتجارية، مصر: كلية التجارة – جامعة بور سعيد، العدد (1)، 2010.
180	سعاد أحمد محمد حسين، **سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات اتجاهات العاملين وبيئة العمل**، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مصر، عدد (1)، 2010.
181	سليمان فارس، **أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا: جامعة دمشق، المجلد (27)، العدد (1)، 2011.
182	سماح مؤيد محمود، **أثر كل من التكيف الخارجي والتكامل الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في المديرية العامة للتربية، فرع الرصافة الثانية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد . الجامعة المستنصرية، العدد (64)، 2007.
183	سندس رضيوي خوين، **قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية: دراسة حالة كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد** ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد . الجامعة المستنصرية، العدد (77)، 2009.
184	شاهين محمد عبد التواب البكري، **التوافق النفسي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، مصر: كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد (3)، 2000.
185	شاهين محمد عبد التواب البكري، **أنماط القيادة الادارية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية**، المجلة العلمية لاقتصاد والتجارة، مصر، عدد (1)، 2001.
186	شهناز فاضل أحمد، **تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الإبداع التنظيمي : دراسة استطلاعية**، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية العراق: كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة المستنصرية، المجلد (7)، العدد (20)، 2009.
187	شوقي محمد الصباغ، **دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة**، مجلة آفاق جديدة ، العدد (2)، جامعة ديالي، العراق، 2006.
188	صالح بن عبد الله الملحم، **التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون: دراسة ميدانية على البنوك التجارية في المملكة العربية السعودية**، مجلة الإداري، سلطنة عمان: معهد الإدارة العامة، العدد (11)، 2007.
189	صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، **سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة: دراسة استطلاعية**

	في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (20)، العدد (76)، 2014.
190	الصرايرة أكثم عبد المجيد، **العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين**، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (12) ، العدد (4)، 2003.
191	صلاح الدين الهيتي، **تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة. الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الاردن :الجامعة الاردنية، المجلد (1)، العدد (1)، 2005.
192	طارق بن محمد السلوم، علي بن محمد العضايلة، **أثر إدراك الدعم التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية**، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض، المجلد (25)، العدد (1)، 2013.
193	طلال بن عايد الاحمدي، **الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة**، المجلة العربية للإدارة، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (24)، العدد (1)، 2004.
194	عادل عبد المنعم المسدي، **محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية**، مجلة التجارة والتمويل، مصر: كلية التجارة – جامعة طنطا، العدد (1)، 2002.
195	عامر علي حسين العطوي، **أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي: دراسة تحليلية لآراء اعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة القادسية، المجلد (9)، العدد (3)، 2007.
196	عباس جرجيس عمير، اليماني علاء عبد السلام والمهتدي منذر خضير، **عناصر الرضا: المفهوم والقياس**، مجلة بحوث مستقبلية، العراق: كلية الحدباء الجامعية، مركز الدراسات المستقبلية، العدد (11)، 2005.
197	عباس عبد مهدي الشريفي، **سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة ونوع المدرسة**، المجلة التربوية، الأردن: كلية التربية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، العدد (100)، 2011.
198	عبد الحكيم أحمد نجم، **أثر بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة المنصورة**، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، مصر: كلية التجارة . جامعة المنصورة، المجلد (23)، العدد (2)، 1999.
199	عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الاجهزة الحكومية السعودية**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، المجلد (36)، العدد (3)، 2012.
200	عبد العزيز سلطان العنقري، **أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين مع التطبيق على أمانه محافظة الطائف**، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مصر: كلية التجارة جامعة سوهاج، المجلد (25)، العدد (2)، 2011.
201	عبد الكريم السكر، **أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية**، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن: كلية إدارة الأعمال . الجامعة الأردنية، مجلد (40)، العدد (1)، 2013.
202	عبد الكريم السكر، **أثر العدالة التفاعلية في الأداء الوظيفي: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الوزاراتُ الأُردنية**، مجلة

	دراسات، العلوم الإدارية، الأردن: كلية إدارة الأعمال . الجامعة الأردنية، مجلد (40)، العدد (2)، 2013.
203	عبد الكريم السكر، **أثر قواعد العدالة التوزيعية في زيادة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية : دراسة ميدانية** ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن: كلية إدارة الأعمال، قسم الادارة العامة . جامعة مؤتة، المجلد (8)، العدد (3)، 2012
204	عبد الله داؤد باوزير، **سلوك المواطنة التنظيمية في الاجهزة الحكومية اليمنية : دراسة ميدانية**، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (7)، جامعة عدن، اليمن، 2012.
205	عبد المحسن عبد السلام نعساني، **نموذج مقترح للعوامل المؤثرة في ممارسة الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية: التأثيرات المباشرة والاعتراضية والوسيطة بالتطبيق على القطاع المصرفي في مدينة الرياض**، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض، المجلد (24)، العدد (1)، 2012.
206	عفاف حسن هادي الساعاتي، ياسر عادل محمود الخفاجي، **الثقافة المنظمية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي بحث في شركة صناعات الاصباغ الحديثة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة بغداد، المجلد (20)، العدد (76)، 2014.
207	علي محمود المبيض، **العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بإدارات شؤون الطلاب بجامعة عين شمس**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، مصر: كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد (1)، 1994.
208	علي ناصر شتوي آل زاهر، **سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد**، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، السعودية: جامعة الملك فيصل، المجلد (12)، العدد (1)، 2011.
209	عواطف يونس إسماعيل، **متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن في معمل الألبان بالموصل**، مجلة تنمية الرافدين، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة الموصل، المجلد (31)، العدد (95)، 2009.
210	غانم محمود أحمد الكيكي، **دور التسويق بالعلاقات في القطاعات البنكية وعوائق تطبيقها: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الألبسة الولادية في الموصل**، مجلة تنمية الرافدين، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة الموصل، المجلد (32)، العدد (100)، 2010.
211	غسان قاسم اللامي، يسرى محمد حسين، **قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين مريديان وعشتار شيراتون: دراسة مقارنة**، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية العراق: كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة المستنصرية، العدد (94)، 2009.
212	فايزة خير الله ناصر بن عبد الله العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبد الله العوضي، **العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية**، مجلة مستقبل التربية العربية . المركز العربي للتعليم والتنمية . مصر: كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد (17)، العدد (62)، 2010.
213	فراس سليمان الشلبي، ياسم عيسى الخرابشة، رياض عبدالله الخوالدة، **التفكير الإبداعي وأثره في فاعلية فرق العمل: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية**، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن: كلية إدارة الأعمال . الجامعة الأردنية، مجلد (40)، العدد (2)، 2013.

214	فهمي الفهداوي، نضال الحوامدة، **التأثيرات المحتملة لفضيلة قيمة التقوى في الولاء التنظيمي وبناء الفريق**، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن: كلية إدارة الأعمال . الجامعة الأردنية، مجلد (30)، العدد (1)، 2003.
215	فهمي صالح الفهداوي، نشأت أحمد القطاونة، **تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية**، المجلة العربية للإدارة، الأردن : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (24)، العدد (2)، 2004.
216	قاسم نايف علوان، **تأثير العدالة التنظيمية صلى انتشار الفساد الإداري**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ليبيا : كلية الاقتصاد، قسم . جامعة التحدي، العدد (7)، 2007.
217	ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، **اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن: دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك**، مجلة تنمية الرافدين، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة الموصل، المجلد (33)، العدد (102)، 2011.
218	ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، **رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل : دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل**، مجلة تنمية الرافدين، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة الموصل، المجلد (31)، العدد (93)، 2009.
219	ماهر صبري درويش، موفق حمد خزعل، **الأثر الفعال للميزة الإبداعية في تحسين كفاء الأداء: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة ا لعامة للصناعات الكهربائية في ديالي**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (27)، 2011.
220	مجدي صابر سويدان، **مقياس سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأخصائيين الاجتماعيين بمنظمات القطاع الأهلي**، مجلة كلية الآداب، مصر: كلية الآداب . جامعة المنصورة، العدد (38)، 2006.
221	محمد عبد اشتيوي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي بمحافظة غزة**، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، فلسطين: كلية التربية . جامعة القدس المفتوحة، العدد (19)، 2012.
222	محمد عبود الحراحشة، ملوح باجي الخريشا، **درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،، الأردن :جامعة مؤتة، المجلد (27)، العدد (2)، 2012.
223	محمود علي الزقالي، **دوافع واتجاهات الثقافة الإدارية لدى المدرين في المجتمع المصري: دراسة ميدانية**، مجلة البحوث التجارية، مصر: كلية التجارة جامعة الزقازيق، المجلد (16)، 1994.
224	المدهون موسى توفيق، **نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية: كلية الاقتصاد والإدارة . جامعة الملك عبد العزيز، المجلد (13)، العدد (2)، 1999.
225	مرفت ابراهيم راشد قاسم، **أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر: كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد (2)، 2011.
226	معن وعد الله المعاضيدي، سناء خضر يوسف، **اللا تأكد البيئي وانعكاسه في تبني استراتيجيات التكيّف التنظيمي: دراسة استطلاعية في عدد من الكليات الأهلية في العراق**، مجلة بحوث مستقبلية، العراق: كلية الحدباء الجامعية، مركز الدراسات المستقبلية، العدد (42)، 2013.

227	موسى السعودي، **أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية**، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن: كلية إدارة الأعمال . الجامعة الأردنية، مجلد (40)، العدد (1)، 2013.
228	ميال حمود عامر، **أثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بالمستشفيات الحكومية والخاصة**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، مصر: كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد (3)، 2011.
229	نائل عبد الحافظ العواملة، **منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري: دراسة مقارنة**، مجلة جامعة الملك سعود، السعودية : كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، المجلد (5)، العدد (2)، 1993.
230	نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، حسام إسماعيل هيبة، **مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها باتخاذ القرار: دراسة ميدانية للمدراء في الوزرات الأردنية**، مجلة كلية التربية، مصر : جامعة الأزهر، العدد (139)، 2009.
231	نبيل محمد عبد الحسين الخلاق، ندى عبد المطلب جاسم، **علاقة أنماط تفكير المدراء وفق تقسيم هيرمان للدماغ باختيار استراتيجيات التكيف التنظيمي**، مجلة كلية المأمون الجامعة، العراق: كلية المأمون الجامعة، العدد (22)، 2013.
232	نجله يونس محمد آل مراد و عمر ياسين محمد الساير الدليمي، **التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون: دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك**، مجلة تنمية الرافدين، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة الموصل، المجلد (34)، العدد 107)، 2012.
233	نشأت أحمد البشابشة، **أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن : كلية إدارة الأعمال، قسم الادارة العامة . جامعة مؤتة، المجلد (4)، العدد (4)، 2008.
234	نضال صالح الحوامده، زياد عطاالله العضايله، **أثر سمات فريق العمل في فاعلية الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن: كلية إدارة الأعمال . جامعة مؤتة، مجلد (27)، العدد (2)،2012.
235	نماء جواد العبيدي، **أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد . الجامعة المستنصرية، المجلد (7)، العدد (2)، 2012.
236	هبه أحمد عبد اللطيف، **الثقافة التنظيمية وتنمية مهارة حل المشكلة لدى الاخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمنظمات غير الحكومية**، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية ، مصر: كلية التربية جامعة أسيوط، المجلد (1)، العدد (25)، 2008.
237	هديل كاظم سعيد، حلا صاحب عبد الستار، **دور تبادلية القائد – العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على وفق الثقة التنظيمية بحث تحليلي في مركز وزارة الهجرة والمهجرين** ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق: جامعة بغداد، المجلد (20)، العدد (78)، 2014.
238	هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، **الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية**، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، المجلد (20)، العدد (2)، 2012.
239	وجيه عبد الستار نافع، **أثر العدالة التنظيمية والخصائص الشخصية على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية بمحافظة الطائف**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية: كلية الاقتصاد والإدارة . جامعة الملك عبد

	العزيز، المجلد (26)، العدد (2)، 2003.
240	وفاء علي سلطان، زينب شلال عكار، **مصادر اللا تأكد البيئي واستراتيجيات مجابهتها: دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء العامة بمحافظة البصرة**، مجلة دراسات البصرة، العراق: جامعة البصرة، العدد (16)، 2013.
241	يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، **الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون: دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد . جامعة كربلاء، المجلد (4)، العدد (17)، 2007.

4 . المداخلات من الملتقيات والمؤتمرات:

242	إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، **الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي تحت عنوان: التوجهات والأساليب الحديثة في تطوير أداء المنظمات، السعودية: معهد الإدارة العامة بالرياض، يومي 01 . 04 نوفمبر 2009.
243	بلعجوز حسين، غزي محمد عربي، **ثقافة المؤسسة وأثرها على الأداء العام للمؤسسة: دراسة في ضوء مؤشر الكفاية والفعالية**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يومي 03 . 04 ماي 2005.
244	الديوه جي أبي سعيد وصادق درمان، **مؤشرات قياس الأداء التسويقي بين النظرية والتطبيق**، ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثاني للرؤى المستقبلية للإدارة العربية: استراتيجيات التحول، الأردن: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة جرش، يومي 25 . 26 جويلية 2004.

ثانيا. باللغة الإنجليزية:

1. الكتب:

245	Brown Andrew., **Organizational Culture**, 2nd ed., Essex Pearson Education Limited, 1998.
246	Daft Richard, **Organization Theory and Design**, 7th Ed., Cincinnati: South Western College Publishing, 2001.
247	Harris LLOYD, Ogbonna EMMANUEL, **Athree Perspective Approch to Understanding Culture In retail Organizations,** New jersey, Prentice Hall ,1997.
248	KIMS CAMERON, ROBERT QUINN, **Diagnosing and changing organisational**, culture addison Wesley, 1999.
249	Moorhead GRAND, Griffin RICKY, **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, Houghton Mifflin, Sixth Edition, New York,2001.
250	SCHEIN Edgar H., **Organizational culture and leadership**, 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco, U.S.A, 1985.
251	Steven L-Mc shane, Mary Ann Von Glinow, **Organizational Behavior**, Mc Graw-Hill companies, USA, 2000.
252	T.E.Deal et.A.Kennedy, **Corporate Cultures**, Addison Wesley, Reading, 1982.
253	W.G.Ouchi, **Théorie Z**, Inter Editions, Paris, 1982.

2- المجلات باللغة الإنجليزية:

254	Bolino, M.C., and tumley, W.H., (2003), **Going the extra mile: cultivating and managing employee citizen ship behavior**, Academy of management executive, VOL 17, No 3, 2003.
255	Bolon,D.S. **Organizational Citizenship Behavior among hospital employees: A multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment**,Journal of Hospital & Health Services administration, VOL 42(2) ,1997.
256	Borman Walter C , PennerLouis A, Allen Tammy D. and Motowidlo Stephan J, **Personality Predicators of Citizenship Performance**, International Journal Of Selection and Assessment, vol 9, No 1/2, (March/ June) 2001.
257	Castro, C.B., Armario, E.M., and Ruiz, D.M., **The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty**, International Journal of service industry Management, VOL 15, No1, 2004.
258	Cheolho Yoon, **The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success**, Computers in Human Behavior, Vol 25, 2009.
259	Chien, M, **An investigation of the relationship of organizational structure. employees' personality and organizational citizenship behaviors**. Journal of American Academy of Business, Vol (5), 2004.
260	Chun-Fang Chiang, Tsung-Sheng Hsieh, **The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior**, International Journal of Hospitality Management, Vol 31, 2012.
261	Clifton O. Mayfield, Thomas D. Taber, **A prosocial self-concept approach to understanding organizational citizenship behavior**, Journal of Managerial Psychology Vol 25 No 7, 2010.
262	DON COHEN, PRUSAKA LAURENCE, **IN good company: How social capital makes organization work**, Harvard Business Review, Harvard Business school publishing, press, 2001.
263	Halil Nadiri, Cem Tanova, **An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry**, International Journal of Hospitality Management, Vol 29, 2010.
264	Hamid Reza Hadjali, Meysam Salimi, **An investigation on the effect of organizational citizenship behaviors (OCB) toward customer-orientation: A case of Nursing home**, Procedia - Social and Behavioral Sciences Vol 57 , 2012.
265	Ibrahim AKSEL, Celalettin SERINKAN, Mehmet KIZILOGLU, Bilal AKSOY, **Assessment of Teachers' Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors and Psychological Empowerment: An Empirical Analysis in Turkey**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 89, 2013.
266	KANJI GOPAL, YUI HIROSHI, **Total quality Culture, Total quality management**, 1, No6, 1997. magazine, vol
267	Kidwell,R. and Mossholder,K. **Cohesiveness and Organizational Citizens- hip Behavior : Amultilevel analysis using work groups Individuals** , Journal of Management, VOL 23(6) , 1997.
269	Koberg C. S., Chusmir. L. H., **"Organizational Culture Relationship with Creativity and the Job – related Variables "** Journal of Business Research, 1997.
270	Liliana L. Bove , Simon J. Pervan, Sharon E. Beatty, Edward Shiu, **Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors**, Journal of Business

	Research VOL 62, 2009.
271	Mark C. Bolino, William H. Turnley, Brian P. Niehoff, **The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior**, Human Resource Management Review, Vol 14, 2004.
272	Mark R. Testa, **National culture, leadership and citizenship: Implications for cross-cultural management**, International Journal of Hospitality Management, Vol 28, 2009.
273	Michell. M ,and Yate. D , **How to Use Your Organizational Culture as a Competitive Tool**, Nonprofit World, Vol 20,No2,2002.
274	Morrison, E.W., **Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective**, Academy of management journal, VOL 37, No6,1994.
275	Organ, D. W, **Personality and Organizational Citizenship Behavior,** JOURNAL OF MANAGEMENT, VOL. 20, NO. 2, 1994.
276	paul spector, suzy fox, **An emotion-centered model of voluntary work behavior Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior**, Human Resource Management Review 12, 2002.
277	Russell, A. Mathews, **The Organizational Empowerment Scale**, Personnel Review, VOL: 32, No3, 2003.
278	Tzy-Yuan Chou, Seng-cho T. Chou, James J. Jiang, Gary Klein, **The organizational citizenship behavior of IS personnel: Does organizational justice matter?,** Information & Management, Vol 50, 2013.
279	Williams, L. and Anderson, S. **Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors Of Organizational Citizenship and in-role Behavior**. Journal of management, VOL 17, 1991.

ثالثا. باللغة الفرنسية:

1. الكتب باللغة الفرنسية:

280	DETRIE JEAN PIERRE, Ramanantsoa B, **Stratégie de l'entreprise et diversification**, Nathan, Paris, 1983.
281	DETRIE JEAN PIERRE, **strategor: politique générale de l'entreprise**, Edition DUNAD, 3 ème EDITION, Paris, 1997.
282	DETRIE JEAN PIERRE, **strategor: politique générale de l'entreprise**, Edition DUNAD, 3 **ème** édition, Paris, 1997.
283	GILLES BRESSY, CHRISTIAN KONKUYT, **économie d'entreprise**, Dalloz Edition, 7 **ème** édition, Paris, 2004.
284	JOHN SCHERMERHORN, JAMES HUNT, **COMPORTEMENT HUMANE ET ORGANISATION,** VILLAGE MEDIAL, CANADA, 2002.
285	LAURANT Pascal, Français Bouard, **Economie d'entreprise**, Tome 2, Edition d'organisations, Paris 1991.
286	Michel Petit, Audrey Klesta, **management d'équipe : concepts et pratiques**, Edition DUNAD, Paris, 2000.
287	OLIVER MEIER, **management interculturel**, Edition DUNAD, Paris, 2004.
288	Pierre Morin, Eric Delavallée, Le manager à l'écoute du sociologue, ed Organisation. Paris 2000.
289	R.T.Pascale et A.G.Athos, **Le management est-il un art japonais** ?, Les Editions d'Organisation, Paris, 1984.
290	Reitter roland, Ramanantsoa Bernard, **Pouvoir et politique, Au-delà de la culture - d'entreprise**, Mc Graw-Hill, Paris, 1985.

291	SCHWEBIG PHILIPPE, **Les communications de l'entreprise, Au-delà de l'image**, édition Mc Graw-Hill, Paris, 1991.
292	T.Peters et R.Waterman, **Le prix de l'excellence**, Inter Editions, Paris, 1983.
293	THEVENET MAURICE, **Audit de La culture d'entreprise**, les Editions d'organisation, Paris, 1986.
294	Waterman., **le prix de l'excellence**, inter édition; Paris 1983 Thomas Peters., Robert.

2. الرسائل العلمية باللغة الفرنسية:

295	SAMUEL MERCIER, **une contribution a la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises**, thèse de doctorat de science des organisation, Paris IX, Dauphine, 1997.

3- المجلات باللغة الفرنسية:

296	Jean-Pierre Jardel, **l'apport de l'anthropologie à la GRH**, in revue française de gestion, N° 415, décembre 2000.
297	MARC BOSCHE, **la culture sans histoire**, revue française de gestion, n° 47, 1984.
298	NORMAND. E, **Histoire et culture : Les enchaînements du temps de l'entreprise**, R.F.G, n°47-48, 1984.
299	THEVENET MAURICE, **La culture en neuf questions**, in R.F.G. n°47- 49, 1984.

الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة أسماء المحكمين الأكاديميين

ت	الاسم	الرتبة العلمية	الاختصاص	سنوات الخبرة	مكان العمل	البلد
1	د. سواكري مباركة	أستاذة محاضرة	إدارة الاعمال	25 سنة	جامعة الجزائر 3	الجزائر
2	د.عبد المليك مزهودة	أستاذ مشارك	إدارة الاعمال	20 سنة	الجامعة السعودية الإلكترونية	السعودية
3	د. الحاج مداح عرايبي	أستاذ محاضر	إدارة الاعمال	20 سنة	جامعة شلف	الجزائر
4	د. خيري علي اوسو	أستاذ مساعد	إدارة الاعمال	15 سنة	الكلية التقنية الادارية – جامعة بوليتكنيك دهوك	اقليم كوردستان العراق
5	د. عطاالله بشير النويقه	أستاذ مشارك	إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي	10 سنوات	جامعة الطائف	السعودية
6	د. حمدي أبو القاسم	أستاذ محاضر	إدارة الاعمال	9 سنوات	جامعة الأغواط	الجزائر

الملحق رقم (2): قائمة أسماء المحكمين المهنيين

ت	الاسم	سنوات الخبرة	طبيعة الوظيفة	مكان العمل	موقع العمل	البلد
1	رياض قويسم	26 سنة	رئيس إدارة الإنتاج	مدبغة جيجل	مدينة جيجل	الجزائر
2	بن عنتر بدر الدين	22 سنة	رئيس إدارة الموارد البشرية	الشركة المغربية للجلد	مدينة وهران	الجزائر
3	بن زروال بلال	6 سنوات	رئيس إدارة الموارد البشرية	المدبغة الأوراسية	مدينة باتنة	الجزائر

الملحق رقم (2): طلب تحكيم استبيان

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ـ الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع : طلب تحكيم استبيان

سعادة الدكتور/

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة، التي تهدف لجمع المعلومات الميدانية اللازمة للبحث الذي نقوم بإعداده استكمالا لمتطلبات الحصول على **شهادة الدكتوراه في علوم التسيير**، تخصص : إدارة الأعمال ، والموسومة بالعنوان الأتي:

تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

ـ مع دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية ـ

إعداد الطالب : بن عودة مصطفى **إشراف الأستاذ الدكتور: يرقي حسين**

ونعلمكم كذلك أنه تم اعتماد الإطار المنهجي التالي للدراسة:

1- إشكالية الدراسة: ما مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية ؟

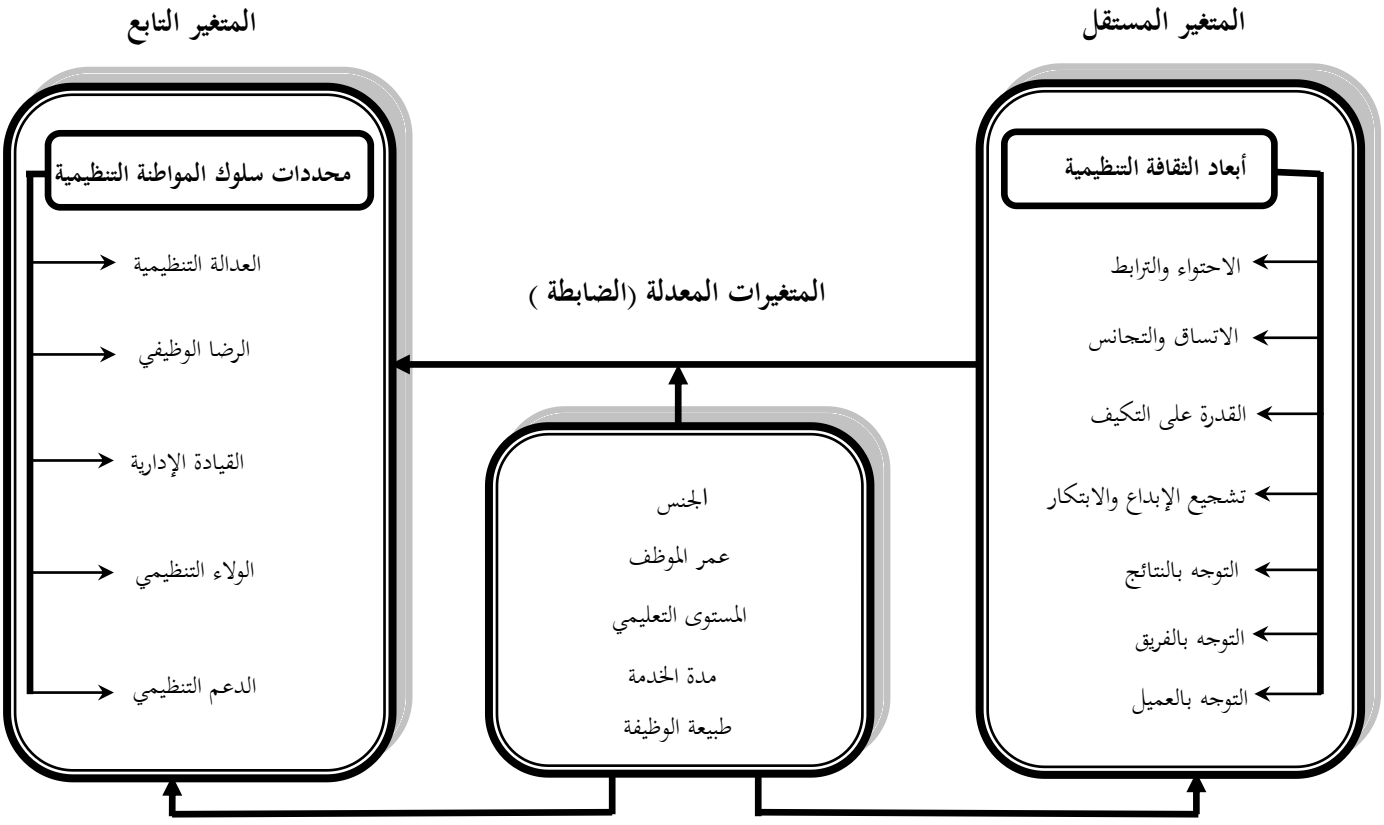
2- فرضيات الدراسة: انطلاقا من إشكالية الدراسة، قمنا بصياغة ثلاثة فرضيات رئيسية تتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية، وهي:

- ✓ **الفرضية الرئيسية الأولى:** « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية (**الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، تشجيع الإبداع والابتكار، التوجه بالنتائج، التوجه بالفريق، التوجه بالعميل**)، ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية (**العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي**)، لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة ».

- ✓ **الفرضية الرئيسية الثانية:** « هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد الثقافة التنظيمية (**الاحتواء والترابط، الاتساق والتجانس، القدرة على التكيف، تشجيع الإبداع والابتكار، التوجه بالنتائج، التوجه بالفريق، التوجه بالعميل**)، ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية (**العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي**)، لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة ».

- ✓ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** « لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء العمال المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (**أبعاد الثقافة التنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية، محددات سلوك المواطنة التنظيمية**)، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (**الجنس، عمر الموظف، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، طبيعة الوظيفة**) ».

3- أنموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالب

4- توجيه الدراسة الميدانية:

موجهة لجميع العاملين في **مؤسسات دباغة الجلود في الجزائر** على اختلاف تصنيفاتهم ومراكزهم الوظيفية

الإدارة العليا . الإدارة الوسطى . الإدارة الإشرافية . الوظائف النمطية

5- محاور الإستبانة: هناك أربعة محاور للاستبانة وهي:

- ✓ **المحور الأول**: المعلومات الشخصية والوظيفية.
- ✓ **المحور الثاني** : مستوى إدراك العاملين **لأبعاد الثقافة التنظيمية** في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ **المحور الثالث** : مستوى إدراك العاملين **لسلوكيات المواطنة التنظيمية** في المؤسسات محل الدراسة.
- ✓ **المحور الرابع** : مستوى إدراك العاملين **لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية** في المؤسسات محل الدراسة.

6- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة: هناك العديد من التعريفات لمتغيرات الدراسة (**المستقلة . التابعة**)، **وهي** أربعة محاور للاستبانة وهي كالتالي:

أولا- المتغيرات المستقلة:

✓**مفهوم الثقافة التنظيمية:** هي عبارة عن منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والسلوكيات التي تكونت داخل المؤسسة واستقرت على مدار مدة طويلة من الزمن والمستمدة جذورها من الثقافة الاجتماعية ورسالة ورؤية وأهداف المؤسسة والتي طورها أفراد المؤسسة لتحقيق أهداف العاملين عن طريق التكامل الداخلي، وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التكيف الخارجي، والتي تنتقل إلى أفراد المؤسسة من خلال القصص والطقوس والأساطير والأبطال والرموز فضلا عن كونها لغة موحدة وفلسفة وإيديولوجيا تشكل سياسات المؤسسة تجاه مختلف الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، والتي يمكن أن تظهر في مختلف الترتيبات المادية وكذا في سلوكيات العاملين بالمؤسسة، كما أنها تمثل إطارا رقابيا على كل ما هو مقبول أو مرفوض داخل المؤسسة وبالرغم من استقرار هذه المنظومة إلا أنها تتسم بالتجديد والتطوير من خلال عوامل التعلم والتغيير الداخلي إلى جانب التغيير في الثقافة العامة للبيئة المحيطة والمجتمع ككل.

✓ **بعد الاحتواء والترابط:** ويشير مفهوم الاحتواء الوظيفي إلى مدى أهمية العمل بالنسبة للفرد، ومدى اندماجه بقلبه وعقله في عمله؛ بحيث يصبح عمله جزءاً مهماً من حياته وأنه جزء من المؤسسة وأن لعمله تأثير مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن الاحتواء التنظيمي عبارة عن مجموعة من الممارسات والقيم التي تسهم في توفير بيئة عمل من شأنها أن تجعل الفرد أكثر احتواء لوظيفته وجعله أكثر ارتباطا بعمله وبمنظمته.

✓ **بعد الاتساق والتجانس:** ويتضمن مفهوم الاتساق والتجانس مدى عمق واتساق القيم التي يعتنقها أفراد المؤسسة ومدى إيمانهم بها، ويتضمن كذلك جودة التنسيق والتكامل بين مختلف الأقسام و الإدارات داخل للمؤسسة.

✓ **بعد القدرة على التكيف:** يعتبر مفهوم القدرة على التكيف مؤشر لقدرة المؤسسة على تشخيص التغيرات البيئية الحاصلة في محيط عملها ومن ثم القيام بكافة التعديلات والتغيرات الممكنة في تركيبها ونشاطاتها التنظيمية لتحقيق التناغم مع هذه التغيرات.

✓ **بعد تشجيع الإبداع والابتكار:** يشير مفهوم تشجيع الإبداع والابتكار إلى قدرة المؤسسات على تشجيع العاملين على تطوير المنتجات والخدمات وابتكار و إبداع إجراءات وعمليات جديدة لتعزيز الأداء وتأكيد البقاء.

✓ **بعد التوجه نحو النتائج:** ويتضمن مفهوم التوجه نحو النتائج مجموعة من العمليات المتداخلة و المتكاملة، والتي تهدف أساساً إلى التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاطات بالمؤسسة، وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء و تحديد الفارق بين المستويين والعمل على تضييقه وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.

✓ **بعد التوجه بالفريق:** يشير مفهوم التوجه بالفريق إلى قدرة المؤسسة على تقسيم العمل في شكل فرق عمل مدارة ذاتياً بحيث يتكون كل فريق من مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون مهارات متكاملة يتم اختيارهم من نفس المستوى الإداري، أو من عدة مستويات إدارية، كي يعملوا مع بعضهم البعض بشكل تعاوني بغرض تحقيق هدف معين، ويعد أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، وفريق العمل إما أن يكون دائما او مؤقتا وإما أن يكون تنفيذيا أو إستشاريا.

✓ **بعد التوجه بالعميل:** يعتبر مفهوم التوجه بالعميل فلسفة تسويقية معاصرة تتمثل في المقدرة العالية للمؤسسة على إيجاد وحفظ وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع مختلف الأطراف الأساسية (الزبائن، العاملين، المجهزين، الموزعين والمساهمين)، بغية إرضائهم وزيادة ولائهم للمؤسسة، كما أنه عبارة أن استراتيجية و أداة تنافسية تُمكن المؤسسة من تحقيق التفوق على بقية منافسيها.

ثانيا- المتغير التابع:

✓**سلوكيات المواطنة التنظيمية:** هي عبارة عن سلوكيات اختيارية أو تطوعية لا ترتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي كما تستهدف هذه السلوكيات تحقيق مصلحة المؤسسة ككل، أو تحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المؤسسة وذلك من خلال الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الأفراد تطوعاً أو من خلال الامتناع تطوعاً عن بعض السلوكيات التي تضايق المؤسسة أو الإدارة أو القسم الذي يعمل به الفرد، وهي سلوكيات نزيهة يترتب على ممارستها بشكل دوري تحقيق الرفاهية التنظيمية.

✓ **العدالة التنظيمية:** تشير إلى درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة، وتجسد فكرة العدالة التنظيمية مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين، من خلال إدراك موضوعية العوائد والإجراءات والمعاملات داخل المؤسسة.

✓ **الرضا الوظيفي:** يقصد به شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله، ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، كما أن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج، مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أداءه و على أداء المؤسسة ككل.

✓ **القيادة الإدارية:** تشير إلى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين، أو مجموعة من الأهداف.

✓ **الولاء التنظيمي:** هو درجة الشعور والإحساس الإيجابي المتولّد عند الموظف تجاه مؤسسته والتزامه بقيمها والإخلاص لأهدافها والارتباط بها، والحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد لها والافتخار بمآثرها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمه وقيمها.

✓ **الدعم التنظيمي:** هو الدرجة التي يُدرك عندها الفرد أن المؤسسة تهتم به وتُثمن مجهوداته ومساهماته وتعتني به وترعاه.

ونظرا لما تتمتعون به من **كفاءة علمية وخبرة ميدانية** في هذا المجال، فإن الطالب يضع بين أيديكم هذه الاستبانة للتكرم بتحكيمها، لذا نأمل من سعادتكم الاطلاع عليها، وإبراز رأيكم فيها حول الأمور التالية:

- ✓ تحديد مدى وضوح العبارة؛
- ✓ تحديد مدى ملائمة ومناسبة العبارة للمحور؛
- ✓ تحديد مدى أهمية العبارة للمحور؛
- ✓ تدوين ما ترونه مناسبا من اقتراحات وتعديلات، أو حذف وتغيير بعض العبارات مع الإشارة إليها.

ونعلمكم كذلك أنه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي بالشكل التالي:

دائما	غالبا	أحيانا	نادرًا	أبدًا

ونرجو منكم سيدي الفاضل ملء استمارة المعلومات الخاصة بكم، لأهمية ذلك عند إضافتكم إلى قائمة المحكمين للاستبانة.

أرجو قبول خالص تحياتي وتقديري،،، واني أقدم لكم الشكر مسبقا على كافة توجيهاتكم،،،

الطالب : بن عودة مصطفى

TEL : 00.213.559.832.024

E-mail : Benaoudamoustapha@gmail.com

معلومات عامة خاصة بالمحكمين

1. **الاسم :** .....
2. **اللقب:** .....
3. **جهة العمل :**.....
4. **الرتبة العلمية :**.....
5. **التخصص الأكاديمي:** ....
6. **عدد سنوات الخبرة :**.....

رأي المحكم النهائي في الاستبانة :

وذلك بوضع علامة (√) في المكان الذي ترونه مناسبا:

1. الجنس	ذكر	أنثى

2. العمر	أقل من 30 سنة	بين 30 و40 سنة	بين 41 و49 سنة	أكثر 50 سنة

3. المستوى التعليمي	ثانوي	تقني	تقني سامي	ليسانس	ماستر	مهندس	ماجستير	دكتوراه

4. مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	بين 5 و 10سنوات	بين 11 و15 سنة	بين 16 و 20 سنة	أكثر من 21 سنة

5 . طبيعة الوظيفة	دائمة	مؤقتة

6. إسم المؤسسة	

المحور الثاني : مستوى إدراك العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة

وذلك بوضع علامة (√) في المكان الذي ترونه مناسبا:

	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة		مدى أهمية العبارة		الملاحظات
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مهمة	غير مهمة	
	البعد الأول : الاحتواء والترابط							
1	أشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملي.							
2	تتيح إدارة المؤسسة الفرصة للعاملين للإستفادة من برامج التنمية والتدريب.							
3	تميل المؤسسة التي أعمل بها إلى تدعيم وتشجيع واحترام العاملين.							
4	تمكنني إدارة المؤسسة من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملي.							
	البعد الثاني: الاتساق والتجانس							
1	لدى العاملين منظومة قيم واعتقادات مشتركة حول طبيعة العمل.							
2	أحافظ على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائي تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام.							
3	ألتزم باحترام القيم والقواعد داخل المؤسسة.							
4	أعتقد أن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.							
	البعد الثالث : القدرة على التكيف							
1	لدي المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة.							
2	لدى الاستعداد لتقبل أي تغيرات قد تحدث داخل أو خارج المؤسسة.							
3	تسعى المؤسسة جاهدة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.							
4	تهتم المؤسسة بمتابعة ومعرفة التغيرات التكنولوجية في وسائل الإنتاج من أجل الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة.							
	البعد الرابع : تشجيع الإبداع والابتكار							
1	العمال لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين.							
2	لدي الرغبة في تعزيز مهاراتي من أجل تطوير العمل بطرق جديدة							

	وإبداعية.							
3	تشجع إدارة المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية سواء كانت فردية أو جماعية من أجل تحسين العمل وتطويره.							
4	تشجعنا إدارة المؤسسة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تحتاج للمعالجة.							
	البعد الخامس : التوجه بالنتائج							
1	أتفق مع زملائي في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة.							
2	أركز في عملي على النتائج بالدرجة الأولى.							
3	توجد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.							
4	تهتم المؤسسة بالتصرفات الموصلة إلى النتائج.							
	البعد السادس: التوجه بالفريق							
1	يوجد لدى العاملين إحساس قوي بأنهم أعضاء في فريق عمل واحد.							
2	يسود جو من التعاون وروح الفريق بيني وبين زملائي أثناء العمل.							
3	تشجع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.							
4	يؤدي العاملون في المؤسسة مهامهم الوظيفية من خلال فرق العمل.							
	البعد السابع : التوجه بالعميل							
1	يرى العاملون أن رضا الزبون هو الأساس الذي تُبنى عليه أهداف المؤسسة وخُططِها.							
2	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جوة عالية لزبائنها.							
3	تهتم المؤسسة بمقترحات الزبائن والرد على استفساراتهم.							
4	تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا.							

المحور الثالث : مستوى إدراك العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة

	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة		مدى أهمية العبارة		الملاحظات
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مهمة	غير مهمة	
	البعد الأول : الإيثار							
1	أرغب بمساعدة زملائي الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة.							
2	أرغب بمساعدة الموظفين الجدد حتى ولو لم يكن ذلك مطلوب مني.							
3	أحب أن أكرس جزء وقتي لمساعدة زملائي في حل مشاكل العمل.							
	البعد الثاني: صحوة الضمير (الضمير الحي)							
1	أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.							
2	أتقيد بالأنظمة والقواعد الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المؤسسة.							
3	أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.							
	البعد الثالث : الروح الرياضية							
1	أقوم بتنفيذ المهام الإضافية المطلوبة مني لصالح المؤسسة من دون أدنى شكوى أو تذمر.							
2	أتحمل الظروف الصعبة في العمل لصالح المؤسسة وأتقبلها بكل سرور.							
3	أتقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي.							
	البعد الرابع : السلوك الحضاري							
1	أشارك زملائي بأفكار ومقترحات جديدة من شأنها تحسين أداء المؤسسة.							
2	أواظب على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة.							
3	أفتخر بانتمائي للمؤسسة وأتحدث عنها إيجابياً أمام الآخرين.							
	البعد الخامس : الكياسة (الكرم ـ اللطف ـ المجاملة)							
1	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات التي تساعدهم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.							
2	أحرص على احترام حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين وعدم الخوض فيها.							
3	أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المؤسسة.							

المحور الرابع : مستوى إدراك العاملين لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة

وذلك بوضع علامة (√) في المكان الذي ترونه مناسبا:

	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة		مدى أهمية العبارة		الملاحظات
		واضحة	غير واضحة	ملائمة	غير ملائمة	مهمة	غير مهمة	
	البعد الأول : العدالة التنظيمية							
1	أعتقد أن ما أبذله من جهد يتوافق مع ما أتقضاه من راتب.							
2	يتم تطبيق الإجراءات الإدارية على كل الموظفين بدون استثناء.							
3	يُظهر مسؤولي المباشر الاهتمام بحقوقي كموظف عندما يتخذ القرارات المرتبطة بعملي.							
4	يشرح لي مسؤولي المباشر بشكل واضح أي قرار متعلق بوظيفتي.							
	البعد الثاني: الرضا الوظيفي							
1	أنا راضٍ بشكل عام عن وظيفتي.							
2	أنا راضٍ عن فرص التقدم والترقية التي حصلت عليها.							
3	أشعر بالرضا عن الحوافز والمكافآت التشجيعية التي حصلت عليها مقارنة بحجم العمل الذي أقوم به.							
4	أشعر باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء لي نتيجة للجهود التي أبذلها في العمل.							
	البعد الثالث : القيادة الإدارية							
1	يقوم المدير بتحديد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة.							
2	يزرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوس العاملين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة.							
3	يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين.							
4	هناك مرونة لدى المدراء والرؤساء في اتخاذ القرارات للاستجابة للمتغيرات الجديدة.							
	البعد الرابع : الولاء التنظيمي							
1	لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.							
2	مستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني من أجل نجاح المؤسسة.							
3	أحرص على ممتلكات وموارد المؤسسة كحرصي على ممتلكاتي.							

4	أشعر بالسعادة بأن أُتيحت لي الفرصة للعمل في هذه المؤسسة.							
	البعد الخامس : الدعم التنظيمي							
1	تساعدني إدارة المؤسسة على حل المشاكل التي تُواجهني في العمل.							
2	تُقدر إدارة المؤسسة التي أعمل بها ما أُسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها.							
3	تبدي المؤسسة التي أعمل بها اهتماماً كافياً بي كأحد موظفيها.							
4	تحرص إدارة المؤسسة التي أعمل بها إلى الاستماع لوجهة نظري ووجهات نظر زملائي حول الأمور المتعلقة بالعمل.							

الملحق رقم (4): الاستبيان في شكله النهائي

جامعة الدكتور يحي فارس ـ بالمدية الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع : تعبئة استبانة

سيدي الفاضل ،،، **السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،،**

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة، التي تهدف لجمع المعلومات الميدانية اللازمة للبحث الذي نقوم بإعداده استكمالاً لمتطلبات الحصول على **شهادة الدكتوراه في علوم التسيير**، تخصص : إدارة الأعمال ، والموسومة بالعنوان الأتي:

تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

ـ مع دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية ـ

واعتبارا من كونكم جزءً مهماً من عينة البحث، أرجوا منكم التفضل والتكرم باستقطاع جزء من وقتكم الثمين للإجابة على كامل أسئلة الإستبانة بما يُحاكي الواقع العملي، وينقل تجسيدًا حقيقيا لما هو كائن، حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة انطلاقا من الدراسة النظرية واستكمالاً بالدراسة الميدانية.

وأرجوا منكم سيدي التركيز التام في الإجابة، واختيار جواب واحد لكل سؤال بما يتناسب مع واقع عملكم، ولأي استفسار يرجى الاتصال بالباحث عن طريق المعلومات الواردة أدناه.

شاكرًا ومقدرًا لكم كريم تعاونكم، ،،، ولكم مني خالص التقدير والامتنان لحسن تعاونكم،،،

الباحث : بن عودة مصطفى

TEL : 00.213.559.832.024

E-mail : Benaoudamoustapha@gmail.com

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى منك سيدي الفاضل قراءة الأسئلة الآتية ووضع علامة (**X**) أمام الاختيار الذي يتناسب مع وضعيتك الشخصية والوظيفية:

1. الجنس:	ذكر	أنثى

2. عمر الموظف:	أقل من 30 سنة	بين 30 و40 سنة	بين 41 و49 سنة	أكثر 50 سنة

3. المستوى التعليمي:	أقل من الثانوي	ثانوي	تقني	تقني سامي	ليسانس	ماستر	مهندس	ماجستير

4. مدة الخدمة:	أقل من 5 سنوات	بين 5 و 10سنوات	بين 11 و15 سنة	بين 16 و 20 سنة	أكثر من 21 سنة

5. طبيعة الوظيفة:	إدارية	إنتاجية	تقنية	وقاية وأمن

6. طبيعة العمل:	دائمة	مؤقتة

7. إسم المؤسسة:	

الجزء الثاني: المحاور الخاصة بالدراسة

يرجى منك سيدي التكرم وقراءة العبارات التالية جميعها بدقة، مع وضع علامة (**X**) في أحد خانات الإجابة الخمس المتاحة أمام كل عبارة (**دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا**). مع التأكيد على أن كل إجابة لا تقبل منك إلى خياراً واحداً فقط، لذلك ندعوك سيدي إلى التركيز الشديد، لأن ذلك سيعطي أكثر مصداقية لنتائج البحث.

	محتوى العبارة	درجة الموافقة				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرًا	أبدًا
1	أشارك في اتخاذ القرارات المرتبطة بمجال عملي.					
2	تُتيح إدارة المؤسسة الفرصة للعاملين للإستفادة من برامج التنمية والتدريب.					
3	تميل المؤسسة التي أعمل بها إلى تدعيم وتشجيع واحترام العاملين.					
4	تُمكنني إدارة المؤسسة من الحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملي.					
5	لدى العاملين منظومة قيم واعتقادات مشتركة حول طبيعة العمل.					
6	أُحافظ على ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائي تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام.					
7	ألتزم باحترام القيم والقواعد داخل المؤسسة.					
8	أعتقد أن علاقات العمل بين الدوائر والأقسام تجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.					
9	لدي المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة.					
10	لدى الاستعداد لتقبل أي تغيرات قد تحدث داخل أو خارج المؤسسة.					
11	تسعى المؤسسة جاهدة إلى تقديم منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.					
12	تهتم المؤسسة بمتابعة ومعرفة التغيرات التكنولوجية في وسائل الإنتاج من أجل الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة.					
13	العاملون لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين.					
14	لدي الرغبة في تعزيز مهاراتي من أجل تطوير العمل بطرق جديدة وإبداعية.					
15	تُشجع إدارة المؤسسة الأفكار والمبادرات الإبداعية سواء كانت فردية أو جماعية من أجل تحسين العمل وتطويره.					
16	تُشجعنا إدارة المؤسسة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تحتاج للمعالجة.					
17	أتفق مع زملائي في كيفية تحقيق أهداف المؤسسة.					
18	أُركز في عملي على النتائج بالدرجة الأولى.					

	محتوى العبارة	درجة الموافقة				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرًا	أبدًا
19	توجد رؤية مشتركة وواضحة بين جميع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.					

20	تهتم ادارة المؤسسة بالتصرفات الموصلة إلى النتائج.					
21	يُوجد لدى العاملين إحساس قوي بأنهم أعضاء في فريق عمل واحد.					
22	يسود جو من التعاون وروح الفريق بيني وبين زملائي أثناء العمل.					
23	تُشجع إدارة المؤسسة على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.					
24	يُؤدي العاملون في المؤسسة مهامهم الوظيفية من خلال فرق العمل.					
25	يرى العاملون أن رضا الزبائن هو الأساس الذي تُبنى عليه أهداف المؤسسة وخُططِها.					
26	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات ذات جوة عالية لزبائنها.					
27	تهتم المؤسسة بمقترحات الزبائن والرد على استفساراتهم.					
28	تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا.					
29	أرغب بمساعدة زملائي الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة.					
30	أرغب بمساعدة الموظفين الجدد حتى ولو لم يُكن ذلك مطلوب مني.					
31	أُحب أن أُكرس جزء من وقتي لمساعدة زملائي في حل المشاكل التي تواجههم في العمل.					
32	أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.					
33	أتقيد بالأنظمة والقواعد الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المؤسسة.					
34	أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور والانصراف من العمل.					
35	أقوم بتنفيذ المهام الإضافية المطلوبة مني لصالح المؤسسة من دون أدنى شكوى أو تذمر.					
36	أتحمل الظروف الصعبة في العمل من أجل المؤسسة وأتقبلها بكل سرور.					
37	أتقبل ملاحظات واقتراحات زملائي حول أي خطأ في أدائي لعملي.					
38	أشارك زملائي بأفكار ومقترحات جديدة من شأنها تحسين أداء المؤسسة.					
39	أُواظب على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة.					
40	أفتخر بانتمائي للمؤسسة وأتحدث عنها إيجابياً أمام الآخرين.					
41	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات والخبرات التي تساعدهم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.					
42	أحرص على احترام حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين وعدم الخوض فيها.					
43	أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المؤسسة.					
44	أعتقد أن ما أبذله من جهد يتوافق مع ما أتقضاه من راتب.					

	محتوى العبارة	درجة الموافقة				
		دائما	غالبا	أحيانا	نادرًا	أبدًا
45	يتم تطبيق الإجراءات الإدارية على جميع العاملين بدون استثناء.					
46	يُظهر مسؤولي المباشر الاهتمام بحقوقي كموظف عندما يتخذ القرارات المرتبطة بعملي.					

47	يشرح لي مسؤولي المباشر بشكل واضح أي قرار متعلق بوظيفتي.					
48	أنا راضٍ بشكل عام عن وظيفتي.					
49	أنا راضٍ عن فرص التقدم والترقية التي حصلت عليها.					
50	أشعر بالرضا عن الحوافز والمكافآت التشجيعية التي حصلت عليها مقارنة بحجم العمل الذي أقوم به.					
51	أشعر باعتراف وتقدير الرؤساء والزملاء لي نتيجة للجهود التي أبذلها في العمل.					
52	يقوم المدير بتحديد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة.					
53	يزرع الرؤساء والمشرفون الثقة في نفوس العاملين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة.					
54	يهتم الرؤساء والمشرفون ببناء علاقات جيدة مع العاملين.					
55	هناك مرونة لدى المدراء والرؤساء في اتخاذ القرارات للاستجابة للمتغيرات الجديدة.					
56	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.					
57	مُستعد لبذل أكثر مما هو مطلوب مني من أجل نجاح المؤسسة.					
58	أحرص على ممتلكات وموارد المؤسسة كحرصي على ممتلكاتي.					
59	أشعر بالسعادة بأن أُتيحت لي الفرصة للعمل في هذه المؤسسة.					
60	تساعدني إدارة المؤسسة على حل المشاكل التي تُواجهني في العمل.					
61	تُقدر المؤسسة التي أعمل بها ما أُسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها.					
62	لا تبدي المؤسسة الي أعمل بها اهتماماً كافياً بي كأحد موظفيها.					
63	تحرص إدارة المؤسسة التي أعمل بها إلى الاستماع لوجهة نظري ووجهات نظر زملائي حول الأمور المتعلقة بالعمل.					

الملحق رقم (5): المعلومات الخاصة بمدبغة جيجل

المحور الأول : المعلومات الخاصة بالمؤسسة

1. اسم المؤسسة: مدبغة جيجل
2. سنة أول نشاط للمؤسسة: سنة 1967 تحت اسم SONIPEC وفي سنة 1998 استقلت وأصبحت تسمى TAJ-SPA
3. حجم المؤسسة (عدد العمال):

	من 10 إلى 49 عامل		اقل من 09 عمال
	أكثر من 250 عامل	X	من 50 إلى 249 عامل

4. حجم رقم الأعمال :

	من 5.000.001 إلى 10.000.000 دج		اقل 5.000.000 دج
X	أكثر من 50.000.000 دج		من 10.000.001 إلى 50.000.000 دج

5. نوع المؤسسة (الشكل القانوني) :

X	شركة ذات أسهم		شخص طبيعي
	شركة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة		شركة ذات المسؤولية المحدودة

6. القطاع القانوني :

	خاصة	X	عمومية
			مختلطة

7. انتماء المؤسسة:

X	مجمع		مستقلة
			شركة أم

8. التسمية الوظيفية للمستجوب :

	مدير فرعي		مدير المؤسسة
X	رئيس قسم		رئيس مصلحة
	أخرى		مدير مشروع

مديرية مدبغة جيجل DIRECTION FINANCES ET COMPTABILITE TANNERIE DE JIJEL

Chef département Comptabilité et Finance
Fetouci Imad

الملحق رقم (6): المعلومات الخاصة بمدبغة عين الفكرون

المحور الأول : المعلومات الخاصة بالمؤسسة

1. اسم المؤسسة: مدبغة عين فكرون
2. سنة أول نشاط للمؤسسة: 2009
3. حجم المؤسسة (عدد العمال): 20

اقل من 09 عمال		من 10 إلى 49 عامل	X
من 50 إلى 249 عامل		أكثر من 250 عامل	

4. حجم رقم الأعمال :

اقل 5.000.000 دج		من 5.000.001 إلى 10.000.000 دج	X
من 10.000.001 إلى 50.000.000 دج		أكثر من 50.000.000 دج	

5. نوع المؤسسة (الشكل القانوني) :

شخص طبيعي		شركة ذات أسهم	
شركة ذات المسؤولية المحدودة	X	شركة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة	

6. القطاع القانوني :

عمومية		خاصة	X
مختلطة			

7. انتماء المؤسسة:

مستقلة	X	مجمع	
شركة أم			

8. التسمية الوظيفية للمستجوب :

مدير المؤسسة		مدير فرعي	
رئيس مصلحة		رئيس قسم	X
مدير مشروع		أخرى	

الملحق رقم (7): المعلومات الخاصة بالمدبغة الأوراسية

المحور الأول : المعلومات الخاصة بالمؤسسة

1. اسم المؤسسة: المدبغة الأوراسية باتنة
2. سنة أول نشاط للمؤسسة: 1973
3. حجم المؤسسة (عدد العمال):

اقل من 09 عمال		من 10 إلى 49 عامل	
من 50 إلى 249 عامل	X	أكثر من 250 عامل	

4. حجم رقم الأعمال :

اقل 5.000.000 دج		من 5.000.001 إلى 10.000.000 دج	
من 10.000.001 إلى 50.000.000 دج	X	أكثر من 50.000.000 دج	

5. نوع المؤسسة (الشكل القانوني) :

شخص طبيعي		شركة ذات أسهم	X
شركة ذات المسؤولية المحدودة		شركة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة	

6. القطاع القانوني :

عمومية	X	خاصة	
مختلطة			

7. انتماء المؤسسة:

مستقلة		مجمع	X
شركة أم			

8. التسمية الوظيفية للمستجوب :

مدير المؤسسة		مدير فرعي	
رئيس مصلحة	X	رئيس قسم	
مدير مشروع		أخرى	

المديرية الأوراسية مديرية الموارد البشرية باتنة

الملحق رقم (8): المعلومات الخاصة بمدبغة الهضاب العليا

المحور الأول : المعلومات الخاصة بالمؤسسة

1. اسم المؤسسة:.....مدبغة الهضاب العليا.....

2. سنة أول نشاط للمؤسسة:.....1973.....

3. حجم المؤسسة (عدد العمال):

اقل من 09 عمال		من 10 إلى 49 عامل	
من 50 إلى 249 عامل	X	أكثر من 250 عامل	

4. حجم رقم الأعمال :

اقل 5.000.000 دج		من 5.000.001 إلى 10.000.000 دج	
من 10.000.001 إلى 50.000.000 دج		أكثر من 50.000.000 دج	X

5. نوع المؤسسة (الشكل القانوني) :

شخص طبيعي		شركة ذات أسهم	X
شركة ذات المسؤولية المحدودة		شركة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة	

6. القطاع القانوني :

عمومية	X	خاصة	
مختلطة			

7. انتماء المؤسسة:

مستقلة		مجمع	X
شركة أم			

8. التسمية الوظيفية للمستجوب :

مدير المؤسسة		مدير فرعي	
رئيس مصلحة	X	رئيس قسم	
مدير مشروع		أخرى	

CHEF SERVICE COMPTABILITE
OUKKAL MESSAOUDA

الملحق رقم (9): المعلومات الخاصة بمدبغة ميجيتال (MEGITAL)

المحور الأول : المعلومات الخاصة بالمؤسسة

S.A.R.L. MEGITAL
MEGISSERIE — TANNERIE
ALGERIENNE
Au Capital 11 205 000,00 DA
Impasse Avenue des Martyrs de
La Revolution – O R A N

1. اسم المؤسسة: ميجيتال

2. سنة أول نشاط للمؤسسة: 1995

3. حجم المؤسسة (عدد العمال):

اقل من 09 عمال		من 10 إلى 49 عامل	X
من 50 إلى 249 عامل		أكثر من 250 عامل	

4. حجم رقم الأعمال :

اقل 5.000.000 دج		من 5.000.001 إلى 10.000.000 دج	
من 10.000.001 إلى 50.000.000 دج	X	أكثر من 50.000.000 دج	

5. نوع المؤسسة (الشكل القانوني) :

شخص طبيعي		شركة ذات أسهم	
شركة ذات المسؤولية المحدودة	X	شركة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة	

6. القطاع القانوني :

عمومية		خاصة	X
مختلطة			

7. انتماء المؤسسة:

مستقلة	X	مجمع	
شركة أم			

8. التسمية الوظيفية للمستجوب :

مدير المؤسسة		مدير فرعي	
رئيس مصلحة	X	رئيس قسم	
مدير مشروع		أخرى	

S.A.R.L. MEGITAL
MEGISSERIE — TANNERIE
ALGERIENNE
Au Capital 11 205 000,00 DA
Impasse Avenue des Martyrs de
La Revolution – O R A N

الملحق رقم (10): المعلومات الخاصة بالشركة المغربية للجلد (SMCP)

المحور الأول : المعلومات الخاصة بالمؤسسة

Société Maghrébine des Cuirs & Peaux
S.M.C.P
Au Capital de 220.000.000 DA
Z. I. Hassi Ameur - ORAN
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
Tél.: 0770 30 01 03 / 04 Fax: 0770 10 72 03

1. اسم المؤسسة:.....
2. سنة أول نشاط للمؤسسة:.....1967.....
3. حجم المؤسسة (عدد العمال):

	من 10 إلى 49 عامل		اقل من 09 عمال
	أكثر من 250 عامل	X	من 50 إلى 249 عامل

4. حجم رقم الأعمال :

	من 5.000.001 إلى 10.000.000 دج		اقل 5.000.000 دج
	أكثر من 50.000.000 دج		من 10.000.001 إلى 50.000.000 دج

5. نوع المؤسسة (الشكل القانوني) :

	شركة ذات أسهم		شخص طبيعي
	شركة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة	X	شركة ذات المسؤولية المحدودة

6. القطاع القانوني :

X	خاصة		عمومية
			مختلطة

7. انتماء المؤسسة:

	مجمع	X	مستقلة
			شركة أم

8. التسمية الوظيفية للمستجوب :

X	مدير فرعي		مدير المؤسسة
	رئيس قسم		رئيس مصلحة
	أخرى		مدير مشروع

الملحق رقم (11): المعلومات الخاصة بمدبغة التافنة

المحور الأول : المعلومات الخاصة بالمؤسسة

1. اسم المؤسسة: مدبغة تافنة العامرية
2. سنة أول نشاط للمؤسسة: 1958
3. حجم المؤسسة (عدد العمال):

اقل من 09 عمال		من 10 إلى 49 عامل	
من 50 إلى 249 عامل	X	أكثر من 250 عامل	

4. حجم رقم الأعمال :

اقل 5.000.000 دج		من 5.000.001 إلى 10.000.000 دج	
من 10.000.001 إلى 50.000.000 دج		أكثر من 50.000.000 دج	X

5. نوع المؤسسة (الشكل القانوني) :

شخص طبيعي		شركة ذات أسهم	X
شركة ذات المسؤولية المحدودة		شركة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة	

6. القطاع القانوني :

عمومية	X	خاصة	
مختلطة			

7. انتماء المؤسسة:

مستقلة		مجمع	X
شركة أم			

8. التسمية الوظيفية للمستجوب :

مدير المؤسسة		مدير فرعي	
رئيس مصلحة	X	رئيس قسم	
مدير مشروع		أخرى	

Tannerie de la Tafna SPA E.L-Amria *** Service Audit

Tannerie de la Tafna SPA E.L-Amria *** Département Commercial

الملحق رقم (12): البيانات والمعلومات الخاصة بعدد عمال مدبغة جيجل

DEPARTEMENT RESSOURCES HUMAINES

EFFECTIF TANNERIE DE JIJEL AU 31 DECEMBRE 2014

1	PERMANENT	106
	CADRE	16
	MAITRISE	9
	EXECUTION	81
2	CONTRAT DUREE DETERMINE	24
	CADRE	1
	MAITRISE	0
	EXECUTION	23
3	C T A	19
	CADRE	11
	MAITRISE	0
	EXECUTION	8
4	ANEM	6
	CADRE	3
	MAITRISE	0
	EXECUTION	3
	T O T A L	155

المحور الأول : المعلومات الخاصة بالمؤسسة

1. اسم المؤسسة: مدبغة عين فكرون

2. سنة أول نشاط للمؤسسة: 2009

3. حجم المؤسسة (عدد العمال): 80

أقل من 09 عمال		من 10 إلى 49 عامل	X
من 50 إلى 249 عامل		أكثر من 250 عامل	

4. حجم رقم الأعمال :

أقل 5.000.000 دج		من 5.000.001 إلى 10.000.000 دج	X
من 10.000.001 إلى 50.000.000 دج		أكثر من 50.000.000 دج	

5. نوع المؤسسة (الشكل القانوني) :

شخص طبيعي		شركة ذات أسهم	
شركة ذات المسؤولية المحدودة	X	شركة ذات الشخص الوحيد والمسؤولية المحدودة	

6. القطاع القانوني :

عمومية		خاصة	X
مختلطة			

7. انتماء المؤسسة:

مستقلة	X	مجمع	
شركة أم			

8. التسمية الوظيفية للمستجوب :

مدير المؤسسة		مدير فرعي	
رئيس مصلحة		رئيس قسم	X
مدير مشروع		أخرى	

المدبغة الأوراسية - باتنـــــة

EPE / شركة مساهمة برأس مال قدره 120.000.000 دج
CPA : 00400.307401.70.3180179 /السجل التجاري رقم:98/ب/0222061
الرقم الجبائـــي(NIF) : 099805.0222061.74

الملحق رقم (14): البيانات والمعلومات الخاصة بعدد عمال المدبغة الأوراسية

EPE SPA / MEGA BATNA

Industries Manufacturière

Mois : Décembre 2015

EFFECTIF	DEBUT DU MOIS	ENTREES	SORTIES	EFFECTIFS A LA FIN DU MOIS
CADRE DIRIGEANT	02	00	00	02
CADRES SUPERIEURS	14	00	00	14
CADRE MOYEN	24	00	00	24
MAITRISES	10	00	00	10
EXECUTIONS	61	00	00	61
TOTAL	111	00	00	111

✓ EFFECTIF GERE A LA FIN DU MOIS : **111**

C.D.I : 44
C.D.D : 54
C.T.A : 05
D.A.I.P : 07
Pré-emploi : 01

المدبغة الأوراسية
مديرية الموارد البشرية
باتنة

المقر الرئيسي : المنطقة الصناعية ص.ب 89 ممرات بن بولعيد 05000 بـاتنـــة
الهاتف : 033 22 25 13 / Standard : 033 22 25 27 / Commercial : 033 22 25 26 / Direction : 033 22 25 28 Fax :
Email : megabatna@yahoo.fr

LISTE DU PERSONNEL

الملحق رقم (15): البيانات والمعلومات الخاصة بعدد عمال مدبغة الهضاب

Permanent = 34
Contractuel = 49
C T A = 20
DAIP = 01
Ingénieur = 02

الملحق رقم (16): البيانات والمعلومات الخاصة بعدد عمال مدبغة ميجيتال (MEGITAL)

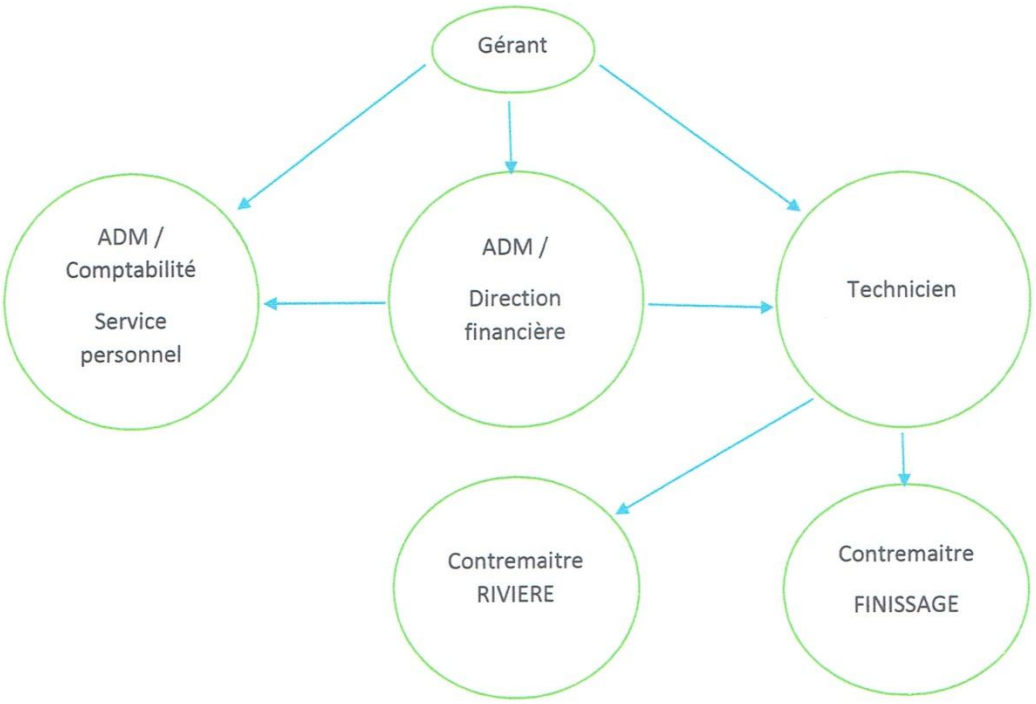
Sarl MEGITAL

C.A 2014 : **48.000.000,00 DZD**

EFFECTIFS NOVEMBRE 2015 : **21**

- **Gérant : 1**
- **Comptabilité : 1**
- **Service personnel : 1**
- **Technicien : 1**
- **Contremaitres : 2**
- **Maintenance : 3**
- **Ouvriers qualifiés : 12**

Organigramme :



SOCIETE MAGHREBINE DES CUIRS & PEAUX
SIEGE: Avenue des martyrs de la révolution
USINE : Zone Industrielle Ilot N° 643
B.P N° 19 - HassiAmeur - O R A N -
TEL:213 (0)7 70 .300.103 / 104 / 105
FAX : 213 (0) 7 70 .10.72.03
E-mail: smcp_y mail.com

30 DEC 2015

EFFECTIF DU PERSONNEL

PERSONNEL PERMANENT : ***116 (dont 01 femme)***

PERSONNEL CONTRACTUEL : 90 (dont 01 femme)

T O T A L :206

BENANTAR . B
Directeur Ressources Humaines

Société Maghrébine des Cuirs & Peaux
S . M . C . P
Au Capital de 220.000.000 DA
Z. I. Hassi Ameur - ORAN
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
Tél.: 0770 30 01 03 / 04 Fax: 0770 10 72 03

IV. RESSOURCES HUMAINES :

1. Répartition des effectifs par Groupes socioprofessionnels et structure

L'effectif géré en fin du 3eme trimestre 2015 est de 95 agents.

U/Agent

Groupes socio professionnels	Effectif Total	Répartition des effectifs par structure		
		Production	S/Technique	Administration
Cadre	11	04	03	04
Maitrise	11	03	03	05
Exécution	57	40	15	02
D.I.A.P.	16	10	03	03
Total	95	57	24	14

2) Évolution Des Effectifs et leurs charges /N-1

GROUPE SOCIOPROFESSIONNEL	Réalisation		Objectif Budget	TRO %	Variation
	3 Emme Tri 2014	3 Emme Tri 2015			
agents	95	95	102	93.13	00
Salaire (charges)	8789	8747	11491	76.12	-42

Commentaires :

- L'effectif géré en fin du 3ème trimestre 2015 est de 95 agents comparativement au 3ème trimestre 2014 en remarque que l'entreprise a maintenue le même effectif.
- les frais du personnel engagé durant 3ème trimestre 2015 s'élèvent à 8.747 K.D.A., contre une valeur de 8789 K.D.A. Pour le 3ème trimestre 2014 soit une régression de -42 K.D.A., représentant un taux de 0.48 %,
- L'entreprise a consommée 76.12 % de la charge du personnel arrêté dans le budget de l'exercice 2015

3. Formation :

- deux ingénieurs en chimie sont en train de suivre une formation pour l'obtention de diplôme de master en engineering industriel option Tannerie(I.S.G.P).

Tannerie de la Tafna SPA EL-Amria *** Service Audit

الملحق رقم (19): الإحصاء الوصفي للعينة الاستطلاعية

Report

متغيرات_أطروحة

المبحوثة المؤسسة اسم	Mean	N	Std. Deviation
جيجل مدبغة	4.3492	5	.31186
الفكرون عين مدبغة	4.5238	5	.17640
الأوراسية المدبغة	3.8095	5	.87467
العليا الهضاب مدبغة	3.7429	5	.36515
ميجيتال مدبغة (MEGITAL)	4.2349	5	.12817
للجلد المغربية الشركة (SMCP)	4.5175	5	.27916
التافنة مدبغة	3.5966	5	.78880
Total	4.1106	35	.58075

الملحق رقم (20): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
أبعاد_الثقافة	.167	142	.000	.922	142	.000
أبعاد_المواطنة_التنظيمية	.134	142	.000	.908	142	.000
محددات_المواطنة_التنظيمية	.126	142	.000	.929	142	.000
جميع_متغيرات_الدراسة	.157	142	.000	.919	142	.000

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (21): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

1. أبعاد الثقافة التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	28

2. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.810	15

3. محددات سلوك المواطنة التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	22

4. محددات سلوك المواطنة التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.951	65

الملحق رقم (22): التكرارات والنسب المؤوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية

النوع الاجتماعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	115	81.0	81.0	81.0
	انثى	27	19.0	19.0	100.0
	Total	142	100.0	100.0	

عمر الموظف الجزائري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة من 30 اقل	29	20.4	20.4	20.4
	سنة و 40 بين 30	47	33.1	33.1	53.5
	سنة و 49 بين 41	31	21.8	21.8	75.4
	سنة من 50 اكثر	35	24.6	24.6	100.0
	Total	142	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي من اقل	37	26.1	26.1	26.1
	ثانوي	45	31.7	31.7	57.7
	تقني	8	5.6	5.6	63.4
	سامي تقني	8	5.6	5.6	69.0
	ليسانس	29	20.4	20.4	89.4
	ماستر	8	5.6	5.6	95.1
	مهندس	7	4.9	4.9	100.0
	Total	142	100.0	100.0	

مدة الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات من 5 اقل	58	40.8	40.8	40.8
	سنوات و 10 بين 5	30	21.1	21.1	62.0
	سنة و 15 بين 11	6	4.2	4.2	66.2
	سنة و 20 بين 16	11	7.7	7.7	73.9
	سنة من 21 اكثر	37	26.1	26.1	100.0
	Total	142	100.0	100.0	

طبيعة وظيفة الموظف الجزائري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ادارية	41	28.9	28.9	28.9
	انتاجية	65	45.8	45.8	74.6
	تقنية	16	11.3	11.3	85.9
	اخرى	20	14.1	14.1	100.0
	Total	142	100.0	100.0	

طبيعة العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دائمة	80	56.3	56.3	56.3
	مؤقتة	62	43.7	43.7	100.0
	Total	142	100.0	100.0	

الملحق رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الثقافة التنظيمية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المرتبطة القرارات اتخاذ في أشارك بمجال عملي	142	3.3873	1.44815
للعاملين الفرصة المؤسسة إدارة تتيح للإستفادة من برامج التنمية والتدريب	142	2.5352	1.39737
تدعيم إلى بها أعمل التي المؤسسة تميل وتشجيع واحترام العاملين	142	3.7746	1.36519
الحصول من المؤسسة إدارة تمكنني على المعلومات اللازمة للقيام بعملي	142	4.1056	1.30307
بعد_الإحتواء_والترابط	142	3.4507	1.04646
Valid N (listwise)	142		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
واعتقادات قيم منظومة العاملين لدى مشتركة حول طبيعة العمل.	142	3.7394	1.27541
طبية عمل علاقات ترسيخ على أحافظ مع رؤسائي تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في إنجاز المهام	142	4.5775	.90172
داخل والقواعد القيم باحترام ألتزم المؤسسة	142	4.7606	.65156
الدوائر بين العمل علاقات أن أعتقد والأقسام تجسد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية	142	4.2746	1.05954
بعد_الإتساق_والتجانس	142	4.3380	.75805
Valid N (listwise)	142		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
للتكيف الكافيتين والمهارة المعرفة لدي مع التغيرات والتطورات الجديدة	142	4.0423	1.25970
قد تغيرات أي لتقبل الاستعداد لدى تحدث داخل أو خارج المؤسسة	142	4.1690	1.08485
تقديم إلى جاهدة المؤسسة تسعى منتجات بأسعار تنافسية وجودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة	142	4.1690	1.14837
التغيرات ومعرفة بمتابعة المؤسسة تهتم التكنولوجية في وسائل الإنتاج من أجل الاستجابة لحاجات السوق المتغيرة.	142	4.0000	1.24911
بعد_القدرة_على_التكيف	142	4.0951	.83726
Valid N (listwise)	142		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
من العديد تقديم على القدرة لديهم العمال الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين	142	3.4155	1.26739
أجل من مهاراتي تعزيز في الرغبة لدي تطوير العمل بطرق جديدة وإبداعية	142	4.2817	1.01315
الأفكار المؤسسة إدارة تشجع والمبادرات الإبداعية سواء كانت فردية أو جماعية من أجل تحسين العمل وتطويره	142	3.5000	1.36704
حلول تقديم على المؤسسة إدارة تشجعنا جديدة للمشكلات التي تحتاج للمعالجة	142	3.4225	1.39566
بعد_تشجيع_الإبداع_والإبتكار	142	3.6549	.90347
Valid N (listwise)	142		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أهداف تحقيق كيفية في زملائي مع أتفق المؤسسة	142	3.9296	1.22993
بالدرجة النتائج على عملي في أركز الأولى	142	4.6761	.68984
جميع بين وواضحة مشتركة رؤية توجد العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة	142	3.6761	1.25223
إلى الموصلة بالتصرفات المؤسسة تهتم النتائج	142	4.2183	1.15541
بعد_التوجه_بالنتائج	142	4.1250	.75251
Valid N (listwise)	142		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بأنهم قوي إحساس العاملين لدى يوجد أعضاء في فريق عمل واحد	142	3.6268	1.26944
الفريق وروح التعاون من جو يسود بيني وبين زملائي أثناء العمل	142	4.2394	1.05810
العمل على المؤسسة إدارة تشجع الجماعي من خلال فرق العمل	142	3.9225	1.19142
مهامهم المؤسسة في العاملون يؤدي الوظيفية من خلال فرق العمل	142	4.2113	.92890
بعد_التوجه_بالفريق	142	4.0000	.79671
Valid N (listwise)	142		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
هو الزبون رضا أن العاملون يرى الأساس الذي تُبنى عليه أهداف المؤسسة وخُططها	142	4.5070	.89717
منتجات تقديم على المؤسسة تحرص ذات جودة عالية لزبائنها	142	4.5352	.87245
والرد الزبائن بمقترحات المؤسسة تهتم على استفساراتهم	142	4.2113	1.16589
بالزبائن الاحتفاظ إلى المؤسسة تسعى الحاليين من خلال تقديم خدمات إضافية تشعرهم بالرضا	142	4.3451	.98244
بعد_التوجه_بالعميل	142	4.3996	.81054
Valid N (listwise)	142		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بعد_الإحتواء_والترابط	142	3.4507	1.04646
بعد_الإتساق_والتجانس	142	4.3380	.75805
بعد_القدرة_على_التكيف	142	4.0951	.83726
بعد_تشجيع_الإبداع_والإبتكار	142	3.6549	.90347
بعد_التوجه_بالنتائج	142	4.1250	.75251
بعد_التوجه_بالفريق	142	4.0000	.79671
بعد_التوجه_بالعميل	142	4.3996	.81054
أبعاد_الثقافة	142	4.0091	.64685
Valid N (listwise)	142		

الملحق رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المواطنة التنظيمية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العمل ساعات معظم قضاء على أحرص في أداء واجباتي المهنية	142	4.5352	.75945
بالعمل الخاصة والقواعد بالأنظمة أتقيد واللوائح التي تصدرها المؤسسة	142	4.8169	.49993
الحضور بمواعيد التام التقيد على أحافظ والانصراف من العمل	142	4.7465	.56414
بعد_صحوة_الضمير	142	4.6995	.43545
Valid N (listwise)	142		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المطلوبة الإضافية المهام بتنفيذ أقوم مني لصالح المؤسسة من دون أدنى شكوى أو تذمر	142	4.4296	.93322
العمل في الصعبة الظروف أتحمل لصالح المؤسسة وأتقبلها بكل سرور	142	4.2817	.99193
زملائي واقتراحات ملاحظات أتقبل حول أي خطأ في أدائي لعملي	142	4.4155	.86903
بعد_الروح_الرياضية	142	4.3756	.67473
Valid N (listwise)	142		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
جديدة ومقترحات بأفكار زملائي أشارك من شأنها تحسين أداء المؤسسة	142	4.2324	1.06967
والندوات اللقاءات حضور على أواظب التي تعقدها المؤسسة	142	3.5986	1.55312
عنها وأتحدث للمؤسسة بانتمائي أفتخر إيجابياً أمام الآخرين	142	4.1901	1.27125
بعد_السلوك_الحضاري	142	4.0070	.99127
Valid N (listwise)	142		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بالمعلومات زملائي بتزويد أقوم والخبرات التي تساعدهم على أداء أعمالهم على أحسن وجه	142	4.3239	1.07551
حقوق احترام على أحرص وخصوصيات الزملاء الآخرين وعدم الخوض فيها	142	4.6690	.68128
قد التي المشاكل حدوث منع إلى أبادر تقع في العمل داخل المؤسسة	142	4.6056	.81613
بعد_الكياسة	142	4.5329	.64998
Valid N (listwise)	142		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
بعد_الإيثار	142	4.2465	.84559
بعد_صحوة_الضمير	142	4.6995	.43545
بعد_الروح_الرياضية	142	4.3756	.67473
بعد_السلوك_الحضاري	142	4.0070	.99127
بعد_الكياسة	142	4.5329	.64998
أبعاد_المواطنة_التنظيمية	142	4.3723	.51021
Valid N (listwise)	142		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ما مع يتوافق جهد من أبذله ما أن أعتقد أتقضاه من راتب	142	3.1831	1.71609
كل على الإدارية الإجراءات تطبيق يتم الموظفين بدون استثناء	142	3.9366	1.32737
الاهتمام المباشر مسؤولي ظهريُ بحقوقي كموظف عندما يتخذ القرارات المرتبطة بعملي	142	3.9225	1.22662
بشكل المباشر مسؤولي لي يشرح واضح أي قرار متعلق بوظيفتي	142	4.1197	1.27986
محدد_العدالة_التنظيمية	142	3.7905	1.00294
Valid N (listwise)	142		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
وظيفتي عن عام بشكل راضٍ أنا	142	3.9296	1.43733
التي والترقية التقدم فرص عن راضٍ أنا حصلت عليها	142	3.4859	1.57883
والمكافآت الحوافز عن بالرضا أشعر التشجيعية التي حصلت عليها مقارنة بحجم العمل الذي أقوم به	142	2.8732	1.64536
الرؤساء وتقدير باعتراف أشعر والزملاء لي نتيجة للجهود التي أبذلها في العمل	142	3.6761	1.37118
محدد_الرضا_الوظيفي	142	3.4912	1.18778
Valid N (listwise)	142		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
مستقبلية رؤية بتحديد المدير يقوم واضحة للمؤسسة	142	3.8803	1.34998
في الثقة والمشرفون الرؤساء يزرع نفوس العاملين بأنهم قادرين على تحقيق الأهداف المسطرة	142	3.7676	1.44725
علاقات ببناء والمشرفون الرؤساء يهتم جيدة مع العاملين	142	3.7958	1.29121
في والرؤساء المدراء لدى مرونة هناك اتخاذ القرارات للاستجابة للمتغيرات الجديدة	142	3.6690	1.27007
محدد_القيادة_الإدارية	142	3.7782	1.09484
Valid N (listwise)	142		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
حياتي من تبقى ما قضاء في الرغبة لدى المهنية في هذه المؤسسة	142	3.3592	1.66457
مني مطلوب هو مما أكثر لبذل مستعد من أجل نجاح المؤسسة	142	4.3873	.90584
المؤسسة وموارد ممتلكات على أحرص كحرصي على ممتلكاتي	142	4.7113	.77717
الفرصة لي تيحتأ بأن بالسعادة أشعر للعمل في هذه المؤسسة	142	3.8451	1.39551
محدد_الولاء_التنظيمي	142	4.0757	.90261
Valid N (listwise)	142		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
حل على المؤسسة إدارة تساعدني المشاكل التي تُواجهني في العمل	142	4.0000	1.25478
ما بها أعمل التي المؤسسة إدارة قدرتُ أسهم به في سبيل تقدمها وتحقيق أهدافها	142	3.7676	1.40751
اهتماما بها أعمل التي المؤسسة تبدي لا كافياً بي كأحد موظفيها	142	2.4155	1.40032
بها أعمل التي المؤسسة إدارة تحرص إلى الاستماع لوجهة نظري ووجهات نظر زملائي حول الأمور المتعلقة بالعمل	142	3.4366	1.49450
محدد_الدعم_التنظيمي	142	3.4049	.94331
Valid N (listwise)	142		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
محدد_العدالة_التنظيمية	142	3.7905	1.00294
محدد_الرضا_الوظيفي	142	3.4912	1.18778
محدد_القيادة_الإدارية	142	3.7782	1.09484
محدد_الولاء_التنظيمي	142	4.0757	.90261
محدد_الدعم_التنظيمي	142	3.4049	.94331
محددات_المواطنة_التنظيمية	142	3.7081	.87244
Valid N (listwise)	142		

Correlations

			بعد_التوجه_بالعميل	محدد_العدالة_التنظيم ية
Spearman's rho	بعد_الإحتواء_والترابط	Correlation Coefficient	.481**	.496**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_الإتساق_والتجانس	Correlation Coefficient	.535**	.490**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_القدرة_على_التكيف	Correlation Coefficient	.582**	.419**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_تشجيع_الإبداع_والإبتكار	Correlation Coefficient	.454**	.412**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_التوجه_بالنتائج	Correlation Coefficient	.574**	.491**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_التوجه_بالفريق	Correlation Coefficient	.581**	.546**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_التوجه_بالعميل	Correlation Coefficient	1.000	.461**
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	142	142

Correlations

			محدد_الرضا_الوظيفي	محدد_القيادة_الإدارية
Spearman's rho	بعد_الإحتواء_والترابط	Correlation Coefficient	.415**	.514**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_الإتساق_والتجانس	Correlation Coefficient	.346**	.537**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_القدرة_على_التكيف	Correlation Coefficient	.362**	.435**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_تشجيع_الإبداع_والإبتكار	Correlation Coefficient	.414**	.451**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_التوجه_بالنتائج	Correlation Coefficient	.391**	.588**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_التوجه_بالفريق	Correlation Coefficient	.429**	.587**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_التوجه_بالعميل	Correlation Coefficient	.418**	.564**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	142	142

Correlations

			محدد_الولاء_التنظيمي	محدد_الدعم_التنظيمي
Spearman's rho	بعد_الإحتواء_والترابط	Correlation Coefficient	.381**	.481**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_الإتساق_والتجانس	Correlation Coefficient	.402**	.310**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_القدرة_على_التكيف	Correlation Coefficient	.502**	.412**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_تشجيع_الإبداع_والإبتكار	Correlation Coefficient	.379**	.456**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_التوجه_بالنتائج	Correlation Coefficient	.460**	.540**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_التوجه_بالفريق	Correlation Coefficient	.573**	.442**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_التوجه_بالعميل	Correlation Coefficient	.513**	.487**
		Sig. (1-tailed)	.000	.000
		N	142	142

الملحق رقم (27): علاقات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة وفق معامل

Correlations

			بعد_التوجه_بالعميل	محددات_المواطنة_ال تنظيمية
Spearman's rho	بعد_الإحتواء_والترابط	Correlation Coefficient	.481**	.524**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_الإتساق_والتجانس	Correlation Coefficient	.535**	.486**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_القدرة_على_التكيف	Correlation Coefficient	.582**	.492**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_تشجيع_الإبداع_والإبتكار	Correlation Coefficient	.454**	.499**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_التوجه_بالنتائج	Correlation Coefficient	.574**	.575**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_التوجه_بالفريق	Correlation Coefficient	.581**	.609**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	بعد_التوجه_بالعميل	Correlation Coefficient	1.000	.584**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	142	142
	محددات_المواطنة_التنظيمية	Correlation Coefficient	.584**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	142	142

الملحق رقم (28): علاقات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية منفردة وفق معامل سبيرمان

Correlations

			محدد_الدعم_التنظيمي	أبعاد_الثقافة
Spearman's rho	محدد_العدالة_التنظيمية	Correlation Coefficient	.488**	.612**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	محدد_الرضا_الوظيفي	Correlation Coefficient	.611**	.498**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	محدد_القيادة_الإدارية	Correlation Coefficient	.556**	.679**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	محدد_الولاء_التنظيمي	Correlation Coefficient	.614**	.587**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000
		N	142	142
	محدد_الدعم_التنظيمي	Correlation Coefficient	1.000	.562**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	142	142
	أبعاد_الثقافة	Correlation Coefficient	.562**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	142	142

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

الملحق رقم (29): علاقات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة وفق معامل سبيرمان

Correlations

			أبعاد_الثقافة	محددات_المواطنة_التنظيمية
Spearman's rho	أبعاد_الثقافة	Correlation Coefficient	1.000	.688**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	142	142
	محددات_المواطنة_التنظيمية	Correlation Coefficient	.688**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	142	142

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

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.756[a]	.572	.569	.57282

a. Predictors: (Constant), أبعاد_الثقافة

b. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	61.385	1	61.385	187.079	.000[b]
	Residual	45.938	140	.328		
	Total	107.323	141			

a. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant), أبعاد_الثقافة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.381-	.303		-1.259-	.210	-.980-	.217
	أبعاد_الثقافة	1.020	.075	.756	13.678	.000	.873	1.167

a. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

الملحق رقم (31): اختبار علاقة التأثير بين بعد الاحتواء والترابط ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.637[a]	.406	.402	.67483

a. Predictors: (Constant), بعد_الإحتواء_والترابط

b. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.568	1	43.568	95.672	.000[b]
	Residual	63.755	140	.455		
	Total	107.323	141			

a. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant), بعد_الإحتواء_والترابط

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.875	.196		9.578	.000	1.488	2.262
	بعد_الإحتواء_والترابط	.531	.054	.637	9.781	.000	.424	.639

a. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

الملحق رقم (32): اختبار علاقة التأثير بين بعد الاتساق والتجانس ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.565[a]	.319	.314	.72258

a. Predictors: (Constant), بعد_الإتساق_والتجانس

b. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.227	1	34.227	65.554	.000[b]
	Residual	73.096	140	.522		
	Total	107.323	141			

a. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant), بعد_الإتساق_والتجانس

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.889	.353		2.514	.013	.190	1.587
	بعد_الإتساق_والتجانس	.650	.080	.565	8.097	.000	.491	.809

a. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

الملحق رقم (33): اختبار علاقة التأثير بين بعد القدرة على التكيف ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.515[a]	.265	.260	.75040

a. Predictors: (Constant), بعد_القدرة_على_التكيف

b. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.490	1	28.490	50.595	.000[b]
	Residual	78.833	140	.563		
	Total	107.323	141			

a. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant), بعد_القدرة_على_التكيف

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.510	.315		4.786	.000	.886	2.133
	بعد_القدرة_على_التكيف	.537	.075	.515	7.113	.000	.388	.686

a. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

الملحق رقم (34): اختبار علاقة التأثير بين بعد تشجيع الإبداع والابتكار ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.551[a]	.304	.299	.73054

a. Predictors: (Constant), بعد_تشجيع_الإبداع_والإبتكار

b. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.606	1	32.606	61.096	.000[b]
	Residual	74.717	140	.534		
	Total	107.323	141			

a. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant), بعد_تشجيع_الإبداع_والإبتكار

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.763	.256		6.877	.000	1.256	2.269
	بعد_تشجيع_الإبداع_والإبتكار	.532	.068	.551	7.816	.000	.398	.667

a. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

الملحق رقم (35): اختبار علاقة التأثير بين بعد التوجه بالنتائج ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.597[a]	.356	.352	.70246

a. Predictors: (Constant), بعد_التوجه_بالنتائج

b. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.240	1	38.240	77.496	.000[b]
	Residual	69.083	140	.493		
	Total	107.323	141			

a. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant), بعد_التوجه_بالنتائج

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.853	.330		2.589	.011	.202	1.505
	بعد_التوجه_بالنتائج	.692	.079	.597	8.803	.000	.537	.847

a. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

الملحق رقم (36): اختبار علاقة التأثير بين بعد التوجه بالفريق ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.605[a]	.366	.361	.69718

a. Predictors: (Constant), بعد_التوجه_بالفريق

b. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.274	1	39.274	80.799	.000[b]
	Residual	68.049	140	.486		
	Total	107.323	141			

a. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant), بعد_التوجه_بالفريق

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.058	.301		3.522	.001	.464	1.653
	بعد_التوجه_بالفريق	.662	.074	.605	8.989	.000	.517	.808

a. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

الملحق رقم (37): اختبار علاقة التأثير بين بعد التوجه بالعميل ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.579[a]	.335	.330	.71404

a. Predictors: (Constant), بعد_التوجه_بالعميل

b. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.944	1	35.944	70.500	.000[b]
	Residual	71.379	140	.510		
	Total	107.323	141			

a. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant), بعد_التوجه_بالعميل

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.967	.332		2.915	.004	.311	1.624
	بعد_التوجه_بالعميل	.623	.074	.579	8.396	.000	.476	.770

a. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

الملحق رقم (38): اختبار علاقة التأثير بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة والعدالة التنظيمية

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.663[a]	.439	.435	.75378

a. Predictors: (Constant), أبعاد_الثقافة

b. Dependent Variable: محدد_العدالة_التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62.284	1	62.284	109.619	.000[b]
	Residual	79.546	140	.568		
	Total	141.830	141			

a. Dependent Variable: محدد_العدالة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant), أبعاد_الثقافة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.329-	.398		-.825-	.411	-1.117-	.459
	أبعاد_الثقافة	1.027	.098	.663	10.470	.000	.833	1.222

a. Dependent Variable: محدد_العدالة_التنظيمية

الملحق رقم (39): اختبار علاقة التأثير بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة والرضا الوظيفي

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.561[a]	.315	.310	.98667

a. Predictors: (Constant), أبعاد_الثقافة

b. Dependent Variable: محدد_الرضا_الوظيفي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62.635	1	62.635	64.339	.000[b]
	Residual	136.292	140	.974		
	Total	198.926	141			

a. Dependent Variable: محدد_الرضا_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), أبعاد_الثقافة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.640-	.522		-1.226-	.222	-1.671-	.392
	أبعاد_الثقافة	1.030	.128	.561	8.021	.000	.776	1.284

a. Dependent Variable: محدد_الرضا_الوظيفي

الملحق رقم (40): اختبار علاقة التأثير بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة والقيادة الإدارية

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.711[a]	.506	.503	.77210

a. Predictors: (Constant), أبعاد_الثقافة

b. Dependent Variable: محدد_القيادة_الإدارية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	85.553	1	85.553	143.511	.000[b]
	Residual	83.460	140	.596		
	Total	169.012	141			

a. Dependent Variable: محدد_القيادة_الإدارية

b. Predictors: (Constant), أبعاد_الثقافة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-1.050-	.408		-2.571-	.011	-1.857-	-.243-
	أبعاد_الثقافة	1.204	.101	.711	11.980	.000	1.005	1.403

a. Dependent Variable: محدد_القيادة_الإدارية

الملحق رقم (41): اختبار علاقة التأثير بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة والولاء التنظيمي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.632[a]	.400	.395	.70191

a. Predictors: (Constant), أبعاد_الثقافة

b. Dependent Variable: محدد_الولاء_التنظيمي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45.898	1	45.898	93.160	.000[b]
	Residual	68.976	140	.493		
	Total	114.874	141			

a. Dependent Variable: محدد_الولاء_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), أبعاد_الثقافة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.540	.371		1.454	.148	-.194-	1.273
	أبعاد_الثقافة	.882	.091	.632	9.652	.000	.701	1.063

a. Dependent Variable: محدد_الولاء_التنظيمي

الملحق رقم (42): اختبار علاقة التأثير بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة والدعم التنظيمي

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.656[a]	.430	.426	.71481

a. Predictors: (Constant), أبعاد_الثقافة

b. Dependent Variable: محدد_الدعم_التنظيمي

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53.933	1	53.933	105.555	.000[b]
	Residual	71.533	140	.511		
	Total	125.467	141			

a. Dependent Variable: محدد_الدعم_التنظيمي

b. Predictors: (Constant), أبعاد_الثقافة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.428-	.378		-1.133-	.259	-1.175-	.319
	أبعاد_الثقافة	.956	.093	.656	10.274	.000	.772	1.140

a. Dependent Variable: محدد_الدعم_التنظيمي

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.769[a]	.592	.570	.57193

a. Predictors: (Constant), بعد_التوجه_بالعميل, بعد_تشجيع_الإبداع_والإبتكار, بعد_الإتساق_والتجانس, بعد_التوجه_بالفريق, بعد_الإحتواء_والترابط, بعد_القدرة_على_التكيف, بعد_التوجه_بالنتائج

b. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	63.491	7	9.070	27.728	.000[b]
	Residual	43.833	134	.327		
	Total	107.323	141			

a. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

b. Predictors: (Constant), بعد_التوجه_بالعميل, بعد_تشجيع_الإبداع_والإبتكار, بعد_الإتساق_والتجانس, بعد_التوجه_بالفريق, بعد_الإحتواء_والترابط, بعد_القدرة_على_التكيف, بعد_التوجه_بالنتائج

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.209-	.337		-.620-	.536	-.876-	.458
	بعد_الإحتواء_والترابط	.224	.066	.268	3.383	.001	.093	.355
	بعد_الإتساق_والتجانس	.139	.096	.121	1.444	.151	-.051-	.330
	بعد_القدرة_على_التكيف	.021	.083	.020	.247	.805	-.144-	.185
	بعد_تشجيع_الإبداع_والإبتكار	.188	.069	.194	2.736	.007	.052	.323
	بعد_التوجه_بالنتائج	.004	.105	.004	.042	.966	-.203-	.212
	بعد_التوجه_بالفريق	.291	.090	.266	3.245	.001	.114	.469
	بعد_التوجه_بالعميل	.133	.084	.124	1.590	.114	-.033-	.299

a. Dependent Variable: محددات_المواطنة_التنظيمية

الملحق رقم (44): نتائج اختبار (Mann –Whitney)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب النوع الاجتماعي

Mann-Whitney Test

Ranks

	الاجتماعي النوع	N	Mean Rank	Sum of Ranks
أبعاد_الثقافة	ذكر	115	71.03	8168.50
	انثى	27	73.50	1984.50
	Total	142		
محددات_المواطنة_التنظيمية	ذكر	115	75.13	8639.50
	انثى	27	56.06	1513.50
	Total	142		

Test Statistics[a]

	أبعاد_الثقافة	محددات_المواطنة_ال تنظيمية
Mann-Whitney U	1498.500	1135.500
Wilcoxon W	8168.500	1513.500
Z	-.281-	-2.169-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.779	.030

a. Grouping Variable: النوع الاجتماعي

الملحق رقم (45): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis) ، للتباين في متغيرات الدراسة حسب عمر الموظف

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	الجزائري الموظف عمر	N	Mean Rank
أبعاد_الثقافة	سنة من 30 اقل	29	66.43
	سنة و 40 بين 30	47	56.93
	سنة و 49 بين 41	31	75.82
	سنة من 50 اكثر	35	91.44
	Total	142	
محددات_المواطنة_التنظيمية	سنة من 30 اقل	29	73.50
	سنة و 40 بين 30	47	58.51
	سنة و 49 بين 41	31	76.27
	سنة من 50 اكثر	35	83.06
	Total	142	

Test Statistics[a,b]

	أبعاد_الثقافة	محددات_المواطنة_ال تنظيمية
Chi-Square	14.928	7.944
df	3	3
Asymp. Sig.	.002	.047

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: عمر الموظف الجزائري

الملحق رقم (46): نتائج (Kruskal–Wallis) ، للتباين في أبعاد الثقافة التنظيمية حسب عمر الموظف

Test Statistics[a,b]

	بعد_الإحتواء_والتراbط	بعد_الإتساق_والتجانس	بعد_القدرة_على_التكيف	بعد_تشجيع_الإبداع_والإبتكار	بعد_التوجه_بالنتائج	بعد_التوجه_بالفريق	بعد_التوجه_بالعميل
Chi-Square	8.772	11.268	16.829	7.464	12.855	10.310	18.211
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.032	.010	.001	.058	.005	.016	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: عمر الموظف الجزائري

الملحق رقم (47): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis)، للتباين في متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي

	المستوى التعليمي	N	Mean Rank
أبعاد_الثقافة	ثانوي من اقل	37	87.12
	ثانوي	45	67.52
	تقني	8	35.81
	سامي تقني	8	62.94
	ليسانس	29	77.88
	ماستر	8	57.38
	مهندس	7	54.79
	Total	142	
محددات_المواطنة_التنظيمية	ثانوي من اقل	37	88.65
	ثانوي	45	79.52
	تقني	8	37.94
	سامي تقني	8	52.25
	ليسانس	29	62.59
	ماستر	8	42.44
	مهندس	7	59.79
	Total	142	

Test Statistics[a,b]

	أبعاد_الثقافة	محددات_المواطنة_التنظيمية
Chi-Square	14.940	21.166
df	6	6
Asymp. Sig.	.021	.002

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى التعليمي

الملحق رقم (48): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis) ، للتباين في محددات المواطنة حسب المستوى التعليمي

Test Statistics[a,b]

	محدد_العدالة_التنظيمية	محدد_الرضا_الوظيفي	محدد_القيادة_الإدارية	محدد_الولاء_التنظيمي	محدد_الدعم_التنظيمي
Chi-Square	7.317	18.232	12.449	24.025	23.647
df	6	6	6	6	6
Asymp. Sig.	.293	.006	.053	.001	.001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوى التعليمي

الملحق رقم (49): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis) ، للتباين في متغيرات الدراسة حسب مدة الخدمة

Ranks

	الخدمة مدة	N	Mean Rank
أبعاد_الثقافة	سنوات من 5 اقل	58	67.66
	سنوات و 10 بين 5	30	66.98
	سنة و 15 بين 11	6	66.33
	سنة و 20 بين 16	11	31.00
	سنة من 21 اكثر	37	94.07
	Total	142	
محددات_المواطنة_التنظيمية	سنوات من 5 اقل	58	68.97
	سنوات و 10 بين 5	30	69.77
	سنة و 15 بين 11	6	82.33
	سنة و 20 بين 16	11	48.27
	سنة من 21 اكثر	37	82.01
	Total	142	

Test Statistics[a,b]

	أبعاد_الثقافة	محددات_المواطنة_ال تنظيمية
Chi-Square	22.791	6.620
df	4	4
Asymp. Sig.	.000	.157

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: مدة الخدمة

الملحق رقم (50): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis) ، للتباين في أبعاد الثقافة التنظيمية حسب مدة الخدمة

Test Statistics[a,b]

	بعد_الإحتواء_والترابط	بعد_الإتساق_والتجان س	بعد_القدرة_على_التكي ف	بعد_تشجيع_الإبداع_و الإبتكار	بعد_التوجه_بالنتائج
Chi-Square	12.993	20.649	21.578	10.571	14.391
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	.011	.000	.000	.032	.006

Test Statistics[a,b]

	بعد_التوجه_بالفريق	بعد_التوجه_بالعميل
Chi-Square	9.374	20.410
df	4	4
Asymp. Sig.	.052	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: مدة الخدمة

الملحق رقم (51): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis) ، للتباين في متغيرات الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	الجزائري الموظف وظيفة طبيعة	N	Mean Rank
أبعاد_الثقافة	ادارية	41	76.12
	انتاجية	65	66.22
	تقنية	16	59.31
	اخرى	20	88.93
	Total	142	
محددات_المواطنة_التنظيمية	ادارية	41	66.16
	انتاجية	65	72.39
	تقنية	16	58.19
	اخرى	20	90.20
	Total	142	

Test Statistics[a,b]

	أبعاد_الثقافة	محددات_المواطنة_التنظيمية
Chi-Square	6.589	6.538
df	3	3
Asymp. Sig.	.086	.088

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: طبيعة وظيفة الموظف الجزائري

الملحق رقم (52): نتائج اختبار (Mann –Whitney) ، للتباين في متغيرات الدراسة حسب طبيعة العمل

Mann-Whitney Test

Ranks

	العمل طبيعة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
أبعاد_الثقافة	دائمة	80	84.57	6765.50
	مؤقتة	62	54.64	3387.50
	Total	142		
محددات_المواطنة_التنظيمية	دائمة	80	85.01	6801.00
	مؤقتة	62	54.06	3352.00
	Total	142		

Test Statistics[a]

	أبعاد_الثقافة	محددات_المواطنة_التنظيمية
Mann-Whitney U	1434.500	1399.000
Wilcoxon W	3387.500	3352.000
Z	-4.303-	-4.449-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000

a. Grouping Variable: طبيعة العمل

الملحق رقم (53): نتائج اختبار (Mann –Whitney) ، للتباين في أبعاد الثقافة التنظيمية حسب طبيعة العمل

Test Statistics[a]

	بعد_التوجه_بالعميل	بعد_التوجه_بالفريق	بعد_التوجه_بالنتائج	بعد_تشجيع_الإبداع_والإبتكار	بعد_القدرة_على_الت كيف	بعد_الإتساق_والتجا نس	بعد_الإحتواء_والترا بط
Mann-Whitney U	1606.500	1616.000	1752.000	1679.500	1554.000	1970.000	1552.000
Wilcoxon W	3559.500	3569.000	3705.000	3632.500	3507.000	3923.000	3505.000
Z	-3.785-	-3.578-	-3.017-	-3.306-	-3.851-	-2.139-	-3.831-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.001	.000	.032	.000

a. Grouping Variable: طبيعة العمل

الملحق رقم (54): نتائج (Mann –Whitney) ، للتباين في محددات المواطنة التنظيمية حسب طبيعة العمل

Test Statistics[a]

	محدد_الدعم_التنظيمي	محدد_الولاء_التنظيمي	محدد_القيادة_الإدارية	محدد_الرضا_الوظيفي	محدد_العدالة_التنظيمي ة
Mann-Whitney U	1456.500	1622.500	1774.000	1424.500	1638.500
Wilcoxon W	3409.500	3575.500	3727.000	3377.500	3591.500
Z	-4.243-	-3.576-	-2.927-	-4.360-	-3.485-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	.000

a. Grouping Variable: طبيعة العمل

الملحق رقم (55): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis) ، للتباين في متغيرات الدراسة حسب التوزيع الجغرافي

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	المجوثة للمؤسسات الجغرافي التوزيع	N	Mean Rank
أبعاد_الثقافة	شرق	65	65.95
	وسط	16	58.06
	غرب	61	80.93
	Total	142	
محددات_المواطنة_التنظيمية	شرق	65	69.14
	وسط	16	41.25
	غرب	61	81.95
	Total	142	

Test Statistics[a,b]

	أبعاد_الثقافة	محددات_المواطنة_ال تنظيمية
Chi-Square	6.105	12.819
df	2	2
Asymp. Sig.	.047	.002

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: التوزيع الجغرافي للمؤسسات المبحوثة

الملحق رقم (56): نتائج اختبار (Kruskal–Wallis) ، للتباين في محددات المواطنة حسب التوزيع الجغرافي

Test Statistics[a,b]

	محدد_العدالة_التنظيمي ة	محدد_الرضا_الوظيفي	محدد_القيادة_الإدارية	محدد_الولاء_التنظيمي	محدد_الدعم_التنظيمي
Chi-Square	3.256	9.095	14.841	5.744	6.952
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.196	.011	.001	.057	.031

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: التوزيع الجغرافي للمؤسسات المبحوثة

الملحق رقم (57): نتائج اختبار (Mann –Whitney) ، للتباين في متغيرات الدراسة حسب طبيعة المؤسسة

Mann-Whitney Test

Ranks

	(القانوني الشكل) المؤسسة طبيعة	N	Mean Rank	Sum of Ranks
أبعاد_الثقافة	عمومية	110	67.10	7381.00
	خاصة	32	86.63	2772.00
	Total	142		
محددات_المواطنة_التنظيمية	عمومية	110	61.38	6751.50
	خاصة	32	106.30	3401.50
	Total	142		

Test Statistics[a]

	أبعاد_الثقافة	محددات_المواطنة_التنظيمية
Mann-Whitney U	1276.000	646.500
Wilcoxon W	7381.000	6751.500
Z	-2.365-	-5.440-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.018	.000

a. Grouping Variable: (طبيعة المؤسسة (الشكل القانوني

الملحق رقم (58): نتائج اختبار (Mann –Whitney) ، للتباين في محددات المواطنة التنظيمية حسب طبيعة المؤسسة

Test Statistics[a]

	محدد_العدالة_التنظيمية	محدد_الرضا_الوظيفي	محدد_القيادة_الإدارية	محدد_الولاء_التنظيمي	محدد_الدعم_التنظيمي
Mann-Whitney U	905.000	736.500	844.500	1056.000	982.500
Wilcoxon W	7010.000	6841.500	6949.500	7161.000	7087.500
Z	-4.203-	-5.019-	-4.505-	-3.485-	-3.826-
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000

a. Grouping Variable: (طبيعة المؤسسة (الشكل القانوني

وأغتنم ما ذكره الإمام الشافعي رضي الله عنه

لكاتبه المُزني الذي قال :

" قرأت كتاب الرسالة على الشافعي ثمانين مرة، فما من مرة إلا وكان يقف على

خطأ، فقال الشافعي :

هيه، أبى الله أن يكون كتابا صحيحا غير كتابه "