



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

أقطي جوهرة

إعداد الطالبة:

سليمانى جمعة

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GRH /2016/.....
تاريخ الإيداع	

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا
اَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تَأْخُذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ
عَلَيْنَا إِصْرَ كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا
لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا
فَاَنْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ }

(سورة البقرة : آية 286)

إهداء

جميل أن تحس أنك على مشارف الوصول إلى حلمك...

بل الأجل من ذلك أن تقطف ثمارها أينعت بعد جهد وتهديها إلى من كان

بجانبك طيلة خطواتك نحو الصعود

الحمد لله الذي أكرمنا بهذا الإنجاز المتواضع والبسيط

أهدي هذا العمل إلى:

روح أمي الطاهرة المرحومة خيرة مسعودي أسكنها الله فسيح جناته

وإلى والدي وزوجة أبي العزيزين علي وجميلة....

إلى إخوتي: زهيرة، وسلمى، والعربي وميلود وخاصة أخي يونس..

إلى كل من شاركني في إنجاز هذا العمل.

إلى أعمز أصدقاء العمر: هاجر وإسمهان و شريهان ونور الهدى والعطرة.

وإلى زملائي دفعة 2016 تخصص تسيير موارد بشرية

وإهداء خاص زميلي طارق.

وإلى كل أساتذة الكلية الكرام.

جمعة سليمان

شكر وعرفان

اللهم إنا نحمدك في البدء والختام.. ونشكرك على عظيم فضلك وسائر نعمتك

نشكر المولى تعالى ونحمده على توفيقنا لإتمام هذا العمل...

كما لا يسعنا إلا أن نتوجه بكلمة شكر وتقدير واحترام إلى

الشموع التي تحترق لتنير درب العلم

لذا أرفع أسمى معاني الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "أقضي جوهرة"

التي كانت لي عوناً وشدة على يدي لإنجاز هذه المذكرة .

إلى كل من كان نبهاساً وأثار لي دهر البحث والعمل.

إلى من وهب لي وقته الكثير ولم يبخل علياً بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت

الدعامة الأساسية لإنجاز هذا البحث .

كما أقدم شكري وتقديري لجميع أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

مناقشة هذه الدراسة وتقييمها وتثمينها.

وفي الأخير أرجوا أن أكون قد وفقت ولو بالشيء القليل في إعطاء هذا البحث قيمته

وحقه في الدراسة وأن أكون قد أضفت للموضوع لبنة أخرى

تستحق التشجيع

جمعة سليمان

ملخص:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية بأنواعها (ثقافة المهمة، ثقافة الفريق، ثقافة الدور، ثقافة الأفراد، والثقافة البيروقراطية) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

وباستخدام استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من 100 موظف، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى أن توجه الجامعة نحو ثقافة الأفراد له أثر إيجابي مباشر على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، بينما لا تؤثر باقي أنواع الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، ثقافة مهمة، ثقافة فريق، ثقافة دور، ثقافة الأفراد، وثقافة بيروقراطية، سلوكيات مواطنة تنظيمية، موظف إداري، جامعة بسكرة.

Abstract :

This study aimed to investigate the effect of organizational culture and their dimensions (task culture, team culture, role culture, individuals culture, and bureaucratic culture) on organizational citizenship behaviors among administrative employees at university Mohamed Khider Biskra.

We used a questionnaire which distributed to 100 employees as convenience sample, and we analysed the data through SPSS program, the study found that the individuals culture has a positive directed effect on organizational citizenship behaviors, but the other remained types of organizational culture have not significant effect on organizational citizenship behaviors. The explanations and recommendations were also proposed.

Key words : organizational task culture, team culture, role culture, individuals culture, bureaucratic culture, organizational citizenship behaviors, administrative employees, university Mohamed Khider Biskra.

خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية .

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها.

المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية وأبعادها.

المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية ومستوياتها وأنواعها.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، نشأتها وخصائصها.

المطلب الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، أنماطها وأبعادها.

المطلب الثالث: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية ومحدداتها.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية ومعوقاتها.

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: علاقة مكونات الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الثاني: علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية.

الفصل الثاني: دراسة حالة - جامعة محمد خيضر بسكرة-

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة.

المبحث الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة في المؤسسة .

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.

المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة في المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تفسير نتائج تشخيص المتغيرات.

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات .

المطلب الثالث: توجيهات للبحوث المستقبلية.

خاتمة.

المقدمة

مقدمة:

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

فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة و التي من خلالها تستطيع النجاح، ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء أفرادها وجب وجود اتفاق بين أهدافها و قيم و ثقافة هؤلاء الأفراد و إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات و القدرات، و يمكن للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها الأساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة ومؤسسيها، سياسة وفلسفة الإدارة العليا إضافة إلى طريقة التوظيف و الترقية و الدوافع والتي تعتبر الركائز الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية.

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

1- إشكالية الدراسة:

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات وذلك طبعاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة، فإن عدم إدراك المنظمات لأهمية الثقافة التنظيمية السائدة فيها، وقدرتها على التحفيز في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين لما له من أثر بالغ في نجاح المنظمة في الوصول إلى العالمية من عدمه، وهذا قد يشكل مشكلة حقيقية تستحق العناية والبحث، فعدم الاهتمام بالثقافة التنظيمية ومتابعة التغيرات التي تطرأ عليها والتي تصب على العمل والتنظيم قد تولد شعور لدى الموظفين ينعكس سلباً على أدائهم من خلال سلوكيات تنظيمية تؤذي المنظمة، ولكن توجد أنواع من الثقافات التي قد تعزز هذه السلوكيات أو العكس.

وعلى هذا المنطلق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي :

ما هي الثقافة التنظيمية السائدة بجامعة محمد خيضر بيسكرة وما أثرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ؟

و يندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- 1- ما أثر ثقافة المهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟
- 2- ما أثر ثقافة الأفراد على سلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- 3- ما أثر ثقافة الفريق على سلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- 4- ما أثر ثقافة الدور على سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟
- 5- ما أثر الثقافة البيروقراطية على سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

2- أهمية الدراسة :

- تتبع أهمية الدراسة من كونها تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية وهي أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا زالت تحظى باهتمام بالغ من طرف الدارسين والباحثين في مجال الإدارة، كونها المسؤولة عن تبني أي تغيير إيجابي بالمنظمة.
- أهمية تبني سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في كافة المنظمات الحكومية وخاصة الخدمية التي تطرح مخرجاتها للمجتمع مباشرة.
- أثر الثقافة التنظيمية في رضا العاملين عن أعمالهم ورفع مستوى أدائهم بمنحهم فرصة الإبداع والتطور الذاتي.

3- أهداف الدراسة:

- تحديد دور الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات مما يساهم في رفع سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- تقييم مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة بسكرة .
- تحديد أنواع الثقافات التنظيمية السائدة في الجامعة الجزائرية.
- تقديم اقتراحات من أجل المساعدة في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة (محل الدراسة) لما لها من أثر فعال في تبني سلوك المواطنة التنظيمية مما يساهم في استمرارية المؤسسة (محل الدراسة) وتطويرها وزيادة فعاليتها.

4- منهج البحث:

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائيا.

5- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية: عرفت الثقافة التنظيمية على أنها «منظومة من الأفكار و المعتقدات و القيم والأعراف المنبثقة نتيجة العلاقات بين أفراد المنظمة التي تشكل الأنماط السلوكية السائدة التي تحكم سلوكهم و تؤثر في عمليات المعرفة التنظيمية و تنعكس نتائجها على الخدمات المقدمة للمستفيدين و على كفاءة القرارات.

وأبعاد الثقافة التنظيمية كمايلي:

ثقافة المهمة: تكون موجهة نحو تحقيق الهدف، و إنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة.

ثقافة الأفراد: هي الثقافة التي تميز نموذج الإدارة الواعي، حيث يحدد الأفراد داخل الهيكل بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة، و تحويل غرضها إلى تلبية احتياجات العاملين في أي موقع وظيفي من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمية، و إتاحة فرص الابتكار و الإبداع.

ثقافة الفريق: يعد الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي مدخلا للتوجه إلى العمل الفرقي في كثير من الأحيان، و عندما يتطلب العمل كفاءات و مهارات و خبرات و أفكار متعددة و متكاملة من أجل بلوغ أهدافه و أغراضه و مداخله المشتركة.

ثقافة الدور: تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات و الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد و الأنظمة و توفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي و الاستمرارية و الثبات في الأداء و تكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية و المؤسسات العامة التي تركز على المسؤوليات الوظيفية .

الثقافة البيروقراطية: أي هذه الثقافة تحدد المسؤوليات و السلطات، فالعمل منظم و موزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، و يأخذ تسلسل السلطة و انتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد على التحكم و الالتزام.

المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية: وتعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية اختيارية أو تطوعية لا ترتب بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وتستهدف هذه السلوكيات تحقيق مصلحة المنظمة ككل أو تحقيق مصلحة أفراد معينين، وذلك من خلال الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد تطوعا أو من خلال الامتناع عن السلوكيات التي تضايق المنظمة أو الإدارة أو القسم الذي يعمل به الفرد، وهي سلوكيات نزيهة يترتب ممارستها بشكل دوري تحقيق الرفاهية التنظيمية.

الإيثار: وهو مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله من الزملاء والرؤساء.

اللياقة واللفظ: وهي محاولة الشخص منع المشاكل المتعلقة بالعمل من وقوعها، وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم إستغلاله لحقوق الآخرين، وتجنب إثارة المشاكل معهم.

وعي الضمير: ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، إحترام اللوائح والأنظمة.. إلخ.

الروح الرياضية: وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ماشابه ذلك و ادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.

السلوك الحضاري: المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة أمور المنظمة و الإهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة الغير رسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها...إلخ

6- أسباب إختيار الموضوع:

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

7- حدود الدراسة:

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

من حيث البعد المكاني: ويتعلق الأمر بإجراء دراسة ميدانية على مستوى جامعة محمد خيضر ببسكرة، حيث تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي المؤسسة وتطبيق محاور الدراسة عليهم، وهذا من خلال استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات والقيام بتحليل نتائج الدراسة قصد التأكد من صحة الفرضيات من عدمها.

من حيث البعد الزمني: ويتمثل في الوقت المحدد الذي تم انجاز فيه البحث من اختيار عنوان البحث والبحث عن أستاذ مشرف، وجمع المراجع التي تم الاعتماد عليها، إلى إعداد البحث سواء في جانبه النظري أو التطبيقي، أي الحدود الزمنية للبحث بدأت من: 2015/09/13 إلى 2016/05/20.

8- صعوبات الدراسة: وقد واجهنا في بحثنا هذا مجموعة من الصعوبات وفيما يلي ذكر لأهمها:

- عدم قبول العديد من المؤسسات إجراء الدراسة فيها.
- عدم الجدية في الإجابة على أسئلة الاستبيان وهذا ما جعل نسبة كبيرة منها لم تسترجع و وجود استبيانات غير صالحة للتحليل.
- صعوبة ترجمة المراجع الأجنبية التي تناولت الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- قلة المراجع التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية.

9- هيكل الدراسة:

من أجل دراسة الظاهرة المدروسة و حل مشكلة البحث، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة عامة وفصلين هي:

- **مقدمة عامة:** و نتناول فيها طبيعة المشكلة البحثية، وكذا أهمية البحث والهدف منه، كما تطرقنا إلى تعريفات الإجرائية للدراسة التي تناولت هذا الموضوع.
- **الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة:** و نتعرض فيه لأهم المفاهيم المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية بشكل عام، ثم نتناول تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية للمؤسسات بشكل مختصر، و أخيرا نتطرق للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.
- **الفصل الثاني: الدراسة الميدانية:** فالفصل الثاني خصص للدراسة الميدانية وهو مقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص لمنهجية الدراسة، المبحث الثاني جاء لتشخيص متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثالث تم فيه تفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول

تمهيد:

سنتعرض في هذه الدراسة على التعريف بالثقافة التنظيمية كمتغير مستقل و سلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية تكيفية وإيجابية تمكن أعضائها من الالتزام واحترام قيمة الوقت، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع والابتكار....، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي وجماعي متميز يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. كذلك يعتبر العنصر البشري أنه يجب أن تكون له حرية التصرف بمساحات معينة في بعض المواقف يتعدى بها حدود واجباته الرسمية لممارسة دور إيجابي غير رسمي وهو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي إذا ما استثمرت بالصورة الصحيحة فإنها تكون بحد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة الأمر الذي يؤدي بها إلى النجاح والتميز.

ومن خلال هذا الفصل سيتم دراسة ما هو أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين من خلال ثلاثة مباحث الآتية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول سلوكيات المواطنة التنظيمية

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية

شكل مفهوم الثقافة التنظيمية اهتماما واضحا لدى الباحثين في الإدارة وعلوم الاجتماع، وقد حاولوا تفسير هذا المفهوم الذي يشوبه بعض الغموض، جعل الآراء تختلف كثيرا حول ماهيته، لذلك في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية

✓ مفهوم الثقافة

يرى ديمورغون (Démorgon) أن مصطلح الثقافة " Culture " مشتق من كلمة " Cultura " اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني " Colère "، والذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض ثم أخذ البعد الروحي والعقلي للشخص في القرن 18، ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية، وعرف تحولا جديدا سنة 1871 مع أعمال كل من غوستاف "Gustav" وتايلور "Taylor" اللذان استعملا مصطلح الثقافة كمرادف لمصطلح الحضارة، فصار يعبر عن مجموع وقائع وخصائص مجتمع ما.¹

من بين التعاريف الأكثر شيوعا، وأقرب إلى الوقت الحاضر لدى الغربيين، تعريف *كوفايرون* الذي يرى: أنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري و المادي و التعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي وبجملته موجزة هي انجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته، وطرائفه في التفكير والسلوك والعمل، والتي تأتي نتاجه لتفاعله مع الطبيعة ومع غيره من البشر.²

¹ Med Nuiga, La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisations systémique et applications à l'entreprise marocaine. Thèse de doctorat en génie industrielle, Dirigé par : P. TRUCHOT. ENSAM, PARIS. 2003, P 53.

² د. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 107.

وأول من استعمل مصطلح الثقافة هم الأنثربولوجيين، وعلى الرغم من كثرة استخدام هذا المصطلح إلا أنه لا يوجد اتفاق عام على تعريفه، بل نجد العديد من التعاريف والتي تجاوزت في مجموعها 176 تعريفاً، وذلك لاختلاف وجهات النظر وتعددتها.¹

✓ تعريف الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: هي مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلال يمكن تحقيق الكفاءة و الفعالية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.²

وتعرف أيضاً على أنها مجموعة من القيم والمبادئ أو المعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد.³

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها.

ويعرفها هاريسون (Harrison) على أنها: " المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد وأسلوب مراقبتهم كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه والنظرة للمرؤوسين في المنظمة "4.

ويعد التعريف الذي قدمه Edgard Schein من بين التعريفات الأكثر شمولاً للثقافة التنظيمية حيث عرفها على أنها: " مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفها 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

¹ الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2006، ص 08.

² عزاوي عمر، عجلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية - رؤية مستقبلية - ، مجلة الباحث، عدد 4، 2006، ص 61 .

³ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، طبعة أولى، 2002، ص 262.

⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 245 .

والناجئة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة ورموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى¹.

أما Hélène Denis يعرفها في كتابه "استراتيجيات المؤسسة و عدم التأكد مع المحيط" أنها: "تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها)، حيث تتقاسم و توزع بواسطة أغلبية الأفراد، و أن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة و متميزة، هذا التعريف يوضح أن الثقافة التنظيمية هي التي تربط بين الأفراد فيما يخص تصرفاتهم و إحساسهم و ذكائهم، وهذا الارتباط الذي تبنيه الثقافة هو في نفس الوقت موضوعي قابل للدراسة، بمعنى ترصد من طرف ملاحظ خارجي من المحيط، و في نفس الوقت رمزي أي بالمستوى الذي يأخذ و يوزع بين أفراد الجماعة، إذن هناك اشتراكية داخل المؤسسة.²

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. ولثقافة التنظيمية عدة خصائص أهمها ما يلي:

➤ الاكتساب والتعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية لكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد فكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة فيتعلم من الرؤساء والقادة أسلوب العمل والمهارات اللازمة في الطريقة التي يتعامل بها مع زملائه ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار.³

¹ زيد الدين لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد: 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان، 2007. ص 55.

² Hélène Denis, stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Design organisationnel, culture et technologie, P122, Ed Economica, 1990.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لولاية قالمة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004، ص 44.

- الإنسانية: رغم أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز وإيجاد الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها¹.
- الاستمرارية: تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض إليه المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية.
- الثقافة نظام كلي مركب: بمعنى أن الثقافة التنظيمية تتكون من الأنظمة الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة أو ثقافة المديرين، ويتضمن هذا النظام الكلي ثلاث جوانب:²
 - الجانب المعنوي: ويتمثل في النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
 - الجانب السلوكي: ويتضمن العادات والتقاليد والأدب والفنون لأفراد المجتمع.
 - الجانب المادي: ويتضمن كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.
- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها " كل مركب " تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فهي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- الثقافة نظام تراكمي: تتراكم السمات الثقافية لأي ثقافة تنظيمية لتمييزها عن غيرها وتتحدد ملامحها وخصائصها عبر فترة من الزمن بطرق مختلفة، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن التقنية والقيم تتراكم بطريقة مختلفة عن أدوات الإنتاج... الخ
- الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافة المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

¹ فهد عبد الله السهلي، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية في إمارة منطقة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2009، ص 21.

² محمد المحمدي الماضي، مبروك عبد المولى الهوارى، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، القاهرة، 2004، ص 390.

➤ الثقافة نظام متغير ومتطور: تتغير الثقافة بتأثير عوامل البيئة والتكنولوجيا فيتناقلها الأجيال وقد أجرو عليها تعديلات فتفقد صفات قديمة وتكتسب صفات أخرى جديدة¹.

➤ الثقافة عملية إنسانية : يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة , وبدونه لا تكون.

➤ للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر و من مكان لآخر, فمثلا تختلف الثقافة الموجودة في المدينة عما هو موجود في الريف , حتى سلوك ونمط حياة الأفراد في المناطق يختلف , كما نلمس اختلافا نسبيا في نمط حياة وسلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.²

إن هذه الخصائص جعلت الكثيرين يشدد على أهمية الثقافة بالنسبة للمنظمات خاصة في ظل حاجتها إلى التغيير، بل أصبحت الثقافة تشكل حسب جي بارني Jay B. Barney ميزة التنافسية للكثير من المنظمات فهي جزء من الموارد اللاملموسة. ولكي تكون الثقافة أساسا لتحقيق الميزة لا بد أن تتصف بمواصفات المورد الاستراتيجي ويعني ذلك:³

أولا يجب أن تكون الثقافة التنظيمية ذات قيمة، يجب أن تساعد في أداء الأعمال بأقل تكاليف وأعلى هوامش، أو بمعنى آخر تضيف القيمة المالية للمنظمة.

ثانيا يجب أن تكون الثقافة نادرة، حيث يجب أن تملك خصائص ومميزات تختلف فيها المنظمة عن كثير من المنظمات الأخرى.

أخيرا الثقافة يجب أن تكون صعبة التقليد حيث أنه بدونها لا تستطيع المنظمة أداء نشاطاتها التي اعتادت عليها فهي الموجه والمؤطر للسلوكيات والممارسات داخل المنظمة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2003، ص: 407.

² محمد غالب المطيري، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالحفجي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2013، ص 24.

³ رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة* دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة*، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011، ص 60.

كما يشير ويك (Weick) إلى ست من خصائص الثقافة التنظيمية متضمنة في تعريفها، وتمثل في أنها¹:
(1) خاصية الكلية.

(2) لها محدد تاريخي.

(3) ذات بناء اجتماعي.

(4) لها صلة بالمفاهيم البشرية.

(5) أنها عاطفية.

(6) من الصعب تغييرها.

ثالثاً: مكونات الثقافة التنظيمية

1- الاتجاهات (المعتقدات): و يقصد بالاتجاهات:²

✓ ميل و استعداد ذهني و عصبي نحو الأشياء من حوله، ميل ذهني للتصرف بطريقة معينة؛

تمهيد ذهني للفرد يسبق تصرفه نحو شيء معين إيجاباً أو سلباً، ميولات مسبقة تشكل رد الفعل الذي يتخذه الفرد نحو موقف أو فرد أو حدث معين.

✓ تهيأ فكري و شعوري سبق سلوك الفرد نحو شيء معين.

إن الاتجاهات مكتسبة، و تتكون لدى الفرد على مراحل مختلفة من حياته، و يمكن أن تنقسم العوامل التي تؤثر في الاتجاهات إلى عوامل تربوية، تعليمية، اجتماعية، عوامل موقفية وجماعات العمل.

إذن الاتجاهات شيء ملموس لا نستطيع التعرف عليه إلا من خلال انعكاسه على سلوك الأفراد وعلاقاتهم في العمل و نحو الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين، و لكن من المهم في كثير من المواقف و بالنسبة لكثير من لقضايا أن تتعرف الإدارة على اتجاهات العاملين، مثلاً عند إدخال آلات جديدة ودون أن تنتظر حتى دخول آلات فعلاً.

¹ محمد بن غالب العوفي، المرجع نفسه، ص 25 .

² بونسي مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي *دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة*، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2015، ص 27.

ويجب مراعاة ردود أفعال العاملين أو تصرفاتهم اتجاهها، أو قد تريد التعرف على شعور العاملين نحو سياسة أو أسلوب من الأساليب التي تتبعها.¹

2- القيم التنظيمية:²

هي عبارة عن شيء يحرص الفرد على اكتسابه و الحفاظ عليه، و يعتبره أحد أسباب سعادته الحياتية، كما ينظر للقيم على أنها تجمع لنواحي الكره و الحب، عدم التفضيل و التفضيل، و وجهات النظر و التحيزات، و النزعات الداخلية و الحكم الرشيد و غير الرشيد التي ترسم للفرد صورة العالم من حوله، تكتسب القيم من المجتمع الذي نعيش فيه وذلك من خلال: التعليم، الملاحظة، الإقتداء، الاتجاهات، الخبرات العلمية. كما أن هناك تصنيف يشتمل على القيم التالية:

- ✓ القيم النظرية: يعطي الفرد الأهمية الكبيرة في هذه القيم للبحث عن الحقيقة، فهو يهتم بكشف القوانين التي تحكم الظواهر و الأشياء، و يعزل حطمه الشخصي عن المعلومات الموضوعية (لا ينظر إلى القيمة العلمية).
- ✓ القيم الاقتصادية: و تتمثل في اهتمام الفرد بكل ما هو نافع محققا للكسب المادي و النظر إلى العالم باعتباره مصدراً لزيادة الثروة و تنميتها.
- القيم الجمالية: ينظر الفرد تبعاً لهذه القيم إلى الجوانب الفنية للحياة، فهو يرى قيمة الشكل و البعد و الحجم و الانسجام الشكلي و اللوني.
- القيم الاجتماعية: و تتمثل في اهتمام الفرد بالآخرين، و تقديم العون و المساعدة لهم، و النظر إليهم باعتبارهم غايات و السعي لخدمتهم.
- القيم السياسية: و تتمثل في اهتمام الفرد بالسيطرة على الآخرين، و قيادتهم و التحكم فيهم، و ينجح الفرد الذي يعطي القيم السياسية وزناً كبيراً في المناصب التي يتمتع فيها بالنفوذ على الآخرين.
- القيم الدينية: و تتمثل في اهتمام الفرد بعلاقة الإنسان بربه، و السعي لإتباع التعاليم الدينية، و تأمل غايات خلقه.

¹ يونسى مختار، المرجع نفسه، ص 27.

² يونسى مختار، المرجع نفسه، ص 27.29.

3- التوقعات التنظيمية: وتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزلاء من الزلاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل.¹

4- الرموز: وتستخدم للدلالة على فكرة معينة بتوجيه رسالة ملحوظة وغير منطوقة لتوصيل ثقافة المنظمة.²

5- الطقوس الجماعية: هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء منظمة.

كما تعرف الطقوس الجماعية بأنها: التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين اضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء إلى المنظمة. كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها: - التأكد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة، تجميع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت وفي نفس النشاط وفي نفس المكان، تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف التنظيم.³

6- القصص والأساطير التنظيمية: تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة، والقصص التنظيمية ما هي إلا روايات عن حالات التميز والمناقشة وحالات النجاح والفشل، والتي تجسد القيم التي تحكم هذه الحالات، أما فيما يخص الأساطير فهي قصص من نوع آخر فهي تروي بعض الأحداث التاريخية للمؤسسة خاصة نجاحاتها وتلك الفترات البطولية التي مرت بها، ولكن بصفة مثالية يغلب عليه الطابع الخرافي والمثالي بشكل كبير، وبهذا نجد أن الأسطورة هي قصة مثالية شخصياتها هم أبطال المؤسسة تروي أحداث حقيقية وقعت في هذه المنظمة، بهدف التأثير على سلوك الأفراد وتدعيم القيم الثقافية داخل هذه المنظمة.⁴

¹ عبد الرحمان فالخ العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، 2003، ص 37.

² عبد الرحمان فالخ العبادلة، المرجع نفسه، ص 37.

³ عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية *دراسة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة*، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2015، ص 81.

⁴ زين الدين بروش، لحسن هدار دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية *دراسة بمؤسسة ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، 2007، ص 58.

المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانباً مقبولاً وذا أولوية في الكثير من المنظمات المعاصرة، فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث إنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطاً على الأفراد العاملين بها للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب معها. وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيقها العديد من الفوائد للمنظمات يمكن إجمالها في التالي:¹

- زيادة التبادل بين الأعضاء، وذلك من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.
- تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضييق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم فالثقافة تعمل كمادة اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة مع بعضها البعض.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة، وتحديد الأولويات الإدارية، فالثقافة الواضحة والقوية تمد المواطنين برؤية واضحة للطريقة التي تتم بها الأشياء.²
- كما أن وجود ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتجديد والجودة لا بد له من خلق سمة تنافسية للمنظمة، كما أن وجود ثقافات فرعية متميزة مثل: ثقافة الانتماء Credit Culture، ثقافة التسويق Marketing Culture وثقافة المبيعات Sales Culture كفيلة بخلق سمة تنافسية للمنظمة في هذه المجالات.³
- ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في جلب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستقطب العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص 129.

² سامي المداني وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة عمان العربية، العدد: 44، جانفي 2010، ص 5.

³ أحمد علماوي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010، ص 54.

- تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير¹.

كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز أو تدهور الأداء المنظمي ويمكن تلخيص ذلك كما يلي:²

- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- إيجاد شعور بالتوحد: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقراراً وظيفياً وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والأفراد.

ثانياً: كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية

للمحافظة على الثقافة التنظيمية هناك مجموعة من العوامل تؤدي دوراً مهماً ويمكن حصرها في التالي:

الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملاً مؤثراً في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها. فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.

¹ بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري (دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 23.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، المرجع نفسه، ص 126.

اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها.¹

التطبيع: وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة، ذلك لأن العاملين الجدد ليسو على دراية بقيم واعتقادات هذه الأخيرة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، ولذلك ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها وتسمى عملية التكيف التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف وغيرها، بالإضافة إلى التدريب الذي يعتبر نوع من التطبيع الاجتماعي الذي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية.²

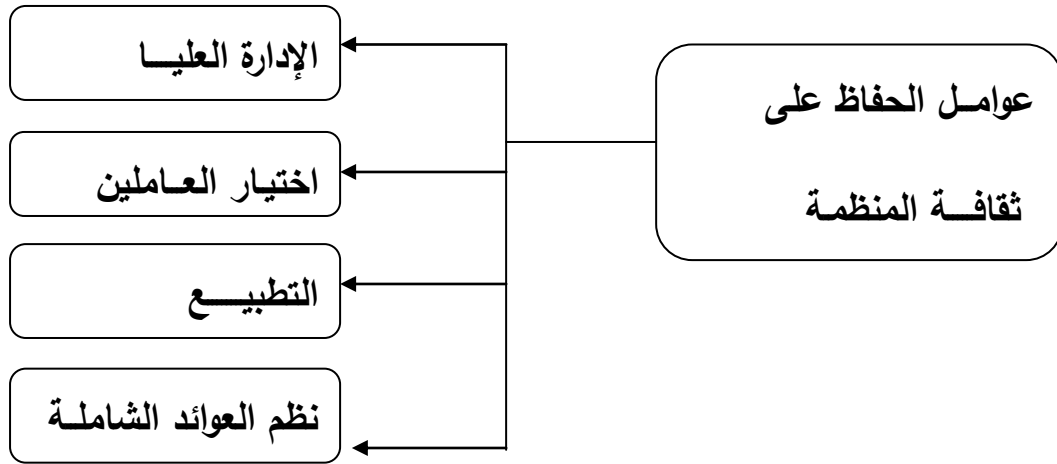
حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم، يكونوا أقدر على العمل وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة.

نظم العوائد الشاملة: إن نظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول. كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية، العمل، والشعور بالانتماء للمنظمة.

¹ عبد اللطيف عبد الطيف، المرجع نفسه، ص 126 – 127.

² ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية- غزة-، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007، ص 28.

الشكل 1-1: عوامل الحفاظ على ثقافة المنظمة



المصدر: محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 325 .

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن ما يساعد على بقاء الثقافة هو توافق الممارسات الإدارية مع قيم المنظمة فلا يجوز أن تكون القيم شيء والممارسات شيء آخر، كذلك لا بد من توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة.¹

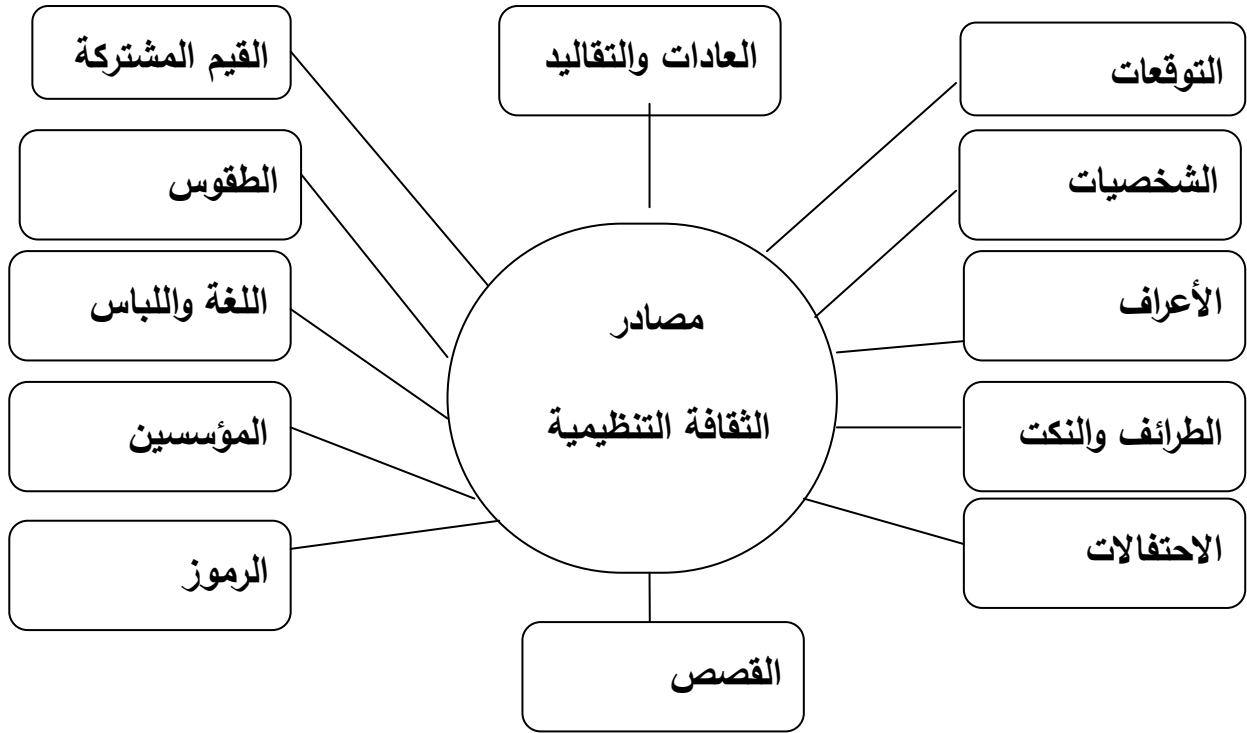
المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية وأبعادها

أولاً: مصادر الثقافة التنظيمية

هناك من اعتبر أن مصادر الثقافة التنظيمية هي العناصر الموضحة في الشكل الموالي:

¹ ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية-غزة-، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007، ص 28.

الشكل 1-2: مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية* دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة- * رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011، ص 15.

كما أن هناك من يرى أن المنظمة تنبع من مصادر مختلفة أهمها :¹

* الثقافة الوطنية (ثقافة المجتمع): تعتبر ثقافة المجتمع من أهم مصادر ثقافة المؤسسة، فلا شك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والثقافية والاقتصادية، نظام ونمط الإدارة، العائلة والمستوى التعليمي، كلها تلعب دوراً بارزاً في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية للعاملين على مستوى المؤسسة، كما أن إستراتيجية المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها

¹ دهماني زهير، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة* دراسة حالة من المؤسسات الجزائرية*، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010، ص 17.18.19.

وسياساتها ورموزها وسماتها الثقافية يجب أن تتوافق مع ثقافة المجتمع المنتمية إليه ، هذا وقد ركزت تحاليل السوسيولوجية لـ "Geert Hofstede" في سنوات الستينات على العلاقة بين ثقافة المؤسسة والثقافة الخارجية (المجتمع) وتوصل إلى أهم العناصر المؤثرة في هذه العلاقة وهي:

– الفوارق في توزيع السلطة.

–مدى قبول أو رفض تحمل المخاطر وعدم التأكد.

– الفردية أو الجماعية في انجاز العمل.

– درجة الذكورة أو الأنوثة في المجتمع.

* شخصية المؤسسين والرواد: حيث أن المؤسسين الأوائل يلعبون دورا مهما في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمؤسسة، اذ تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقادة، كما أن صغر حجم التنظيمات في المراحل الأولى لنشئها يسهل عملية التأثير، وضع البصمات، فرض الرؤية وغرس القيم لدى الجماعة.

الثقافة المهنية: إن أعمال الباحث "Salnsaulleu" أثبتت أنه داخل نفس المنظمة يمكن أن تتواجد مظاهر ثقافية مختلفة وذلك باختلاف وظائف الأفراد، فالثقافة المهنية هي تلك الخصائص الثقافية التي يكتسبها الفرد من خلال وظيفته التي يؤديها في المنظمة، فنوع الفرد في السلم الوظيفي ودرجة نفوذه وسلطته يمكن ان تشكل مصادر قوية لأنماط ثقافية تميز بين الأفراد من مستوى وظيفي إلى آخر.

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية

ماهية أبعاد الثقافة التنظيمية: قد اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين، فيرى Erickson أن أبعاد الثقافة التنظيمية هي: الهيكل التنظيمي، وأهمية أمن المنظمة، ومسؤولية الأمن الجماعية بالمنظمة، والاتصالات والسلوك الإداري، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فضلا عن استجابة العاملين و تصرفاتهم. إن ما يهم في هذا المجال هو الآلية التي يتم

بها إنتاج الثقافة و إعادة إنتاجها علاوة على تثقيف العاملين الجدد. وهناك رموز موجودة في المنظمة تعكس نماذج ودلائل تعمل على الحفاظ على ثقافة المنظمة عبر أشكال مترسبة من أنماط التفكير.¹

إن اختلاف الثقافة بين المنظمات فيعني أن الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين الثقافة التنظيمية لمنظمة ما والخصائص التنظيمية لبقية المنظمات، وقد أشار * Moorhead 1995* إلى أن * Ouchi* أحد الباحثين المهتمين بمجال ثقافة المنظمة قام بدراسة وتحليل ثقافة مجموعة محددة من الشركات الأمريكية اليابانية، وتوصل من خلالها إلى وضع إطار للأبعاد الثقافية السائدة في تلك المنظمات، وتشمل:

- الالتزام تجاه العاملين/ الأسلوب: الطريقة المتبعة في الشركات اليابانية هي التوظيف مدى الحياة، أما في الشركات الأمريكية التقليدية فهي التوظيف قصير المدى بينما في نمط *Z*، الذي يقصد به الشركات الأمريكية التي طورت المنهج الياباني في الإدارة ليتلاءم مع القيم الثقافية الأمريكية، فهي التوظيف لفترة طويلة المدى.
- تقييم العاملين Evaluation: بطيء ونوعي في الشركات اليابانية، وهو كذلك في نموذج *Z*، لكنه سريع وكمي في الشركات الأمريكية التقليدية.
- المسار الوظيفي Career-path : ويقصد به مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في المنظمة ، ويكون واسعاً في المنظمات اليابانية، وضيقاً في المنظمات الأمريكية التقليدية، ووسطاً/معتدلاً في نموذج *Z*.²

وهناك عدة وجهات نظر حول الأبعاد الرئيسي لثقافة المنظمة منها³ :

رأي روبينز أنه لثقافة المنظمة عشرة أبعاد هي:

1-المبادرة الفردية:درجة المسؤولية والحرية والاستقلالية لدى الأفراد.

2 -التسامح مع المخاطر : ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين

¹ د.عبد اللطيف عبد اللطيف، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية* دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة *، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية-المجلد 26-، العدد الثاني، 2010، ص 28.

² منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009، ص ص 142، 143.

³ عبد الإله، سمير يوسف محمد، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2006، ص 26.

- 3-التوجيه: ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.
- 4-التكامل : ما مدى تشجيع المنظمة الوحدات للعمل بشكل منسق.
- 5-دعم الإدارة: ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة، ومساعدة، ودعم ومؤازرة لمؤسسيهم.
- 6-الرقابة : ما مدى استخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبط سلوكهم.
- 7-الهوية :ما مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلاً من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.
- 8-نظام المكافأة:ما مدى توزيع المكافآت (الرواتب، الزيادات، الترقية) على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحابة.
- 9-التسامح مع الصراع (النزاع): ما مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة
- 10-أنماط الاتصال: ما مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية.

وهناك أبعاد أخرى:¹

1/ البعد التحفيزي: أجمع العديد من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية والقيم والقواعد السلوكية بين أعضاء المنظمة التي تكون لهم شعور خاص تجاهها وتمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب وترك ما هو غير مرغوب، ولتحديد كيفية انجاز المهام في المنظمة والطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين والمنظمات الأخرى بمعنى آخر فإن المنظمة تمثل الوعي المشترك بين الأعضاء .

2/ البعد التسييري للثقافة التنظيمية: أن التسيير في المهمة يعتبر جانبا مهما في إدارة المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الفعالية، فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية والبشرية إلى حد اعتباره فنا ومهارة، ووجود الثقافة التنظيمية القوية والايجابية تعزز وتدعم هذه المهارات والاستعدادات وتعطي الجانب الرسمي والتنظيمي أهمية في التسيير فهناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير .

¹عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام ل.م.د، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2008، ص 103،.

3/ البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية: إن التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حرية تعلم وعملية وعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة إستراتيجية وقدرة حيوية في الإنتاج والتطوير والإبداع التكنولوجي، كما أن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة تساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة .

4/ البعد التنافسي للثقافة التنظيمية: إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين وهذا كله من خلال ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وضمان الولاء والالتزام بمعايير وتقاليدهم عمل تكون نقاط قوة تظهر للزبائن والعملاء في البيئة الخارجية بالنسبة للمنظمة الأخرى.

5/ البعد التغيري للثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة دورا مهما وتحتل مكانة مميزة في التغيير والتطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف، وبغير ذلك فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم وفعاليته، إضافة إلى ذلك فإن هناك تغييرا دائما في طبيعة قوى العمل إذ أصبحت متعددة المفاهيم نتيجة الزيادة في المستويات المهنية والتقدم التقني وغيرها من الأفكار والمبادئ التي تشكل عاملا هاما من عوامل التغيير والتطوير.¹

المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية، مستوياتها وأنواعها

أولا: وظائف الثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية التالية:²

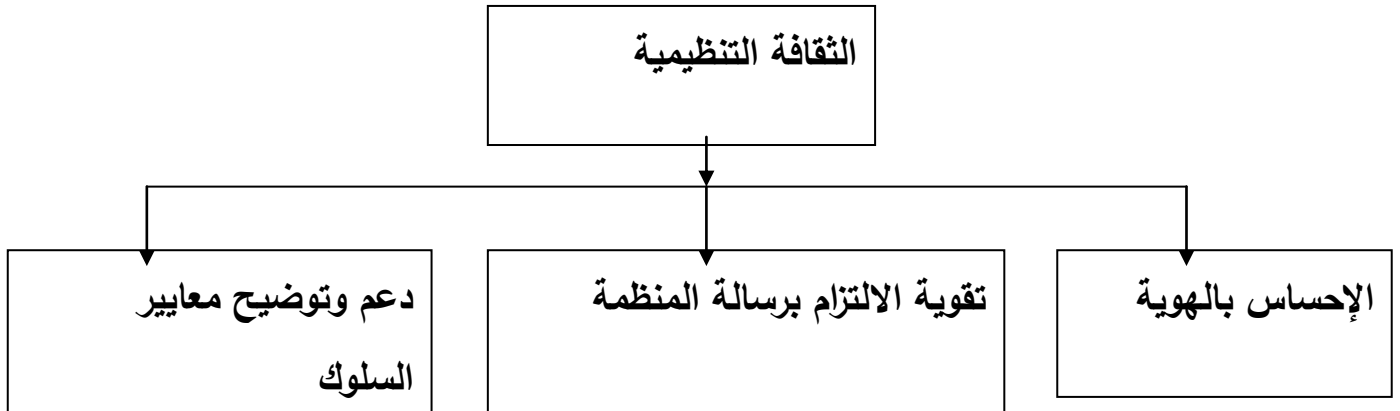
- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا بالمنظمة وبرسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزءا حيوي منها.

¹ عباس سمير، المرجع نفسه، ص 104.

² أسعد احمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الإدارة الوظيفي *دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص 23.

- تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
- دعم وتوضيح معايير السلوك: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

الشكل 1-3: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: اسعد احمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الإدارة الوظيفي *دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص 23.

وكذلك تقوم ثقافة المنظمة بـ:

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة كبنية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

- تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها.¹

كما يرى كل من Pederson & Scrensen أن للثقافة التنظيمية أربع وظائف، وهي كالتالي:

- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي.
 - تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة، وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
 - تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة عن البيئة الخارجية المضطربة.²
- وللثقافة وظائف بالنسبة للجماعة والفرد: نذكر منها:

- تعطي الثقافة للفرد القدرة على التصرف في أي موقف كما تبرر له أسباب التفكير والشعور فمنذ الولادة يتعلم أساليب الثقافة التي تعيشها أسرته ومدرسته وجماعته التي ينتمي إليها.
- تزود الثقافة الفرد بما يشبع به حاجاته البيولوجية .
- يجد أفراد الجماعة في ثقافتهم تفسيرات عن أصل الإنسان والكون والظواهر التي يتعرضون لها لكن قد تكون تفسيرات خرافية وقد تكون على أساس علمي .
- تحدد الثقافة مختلف المواقف وتعرفها لأعضائها كما تزودهم لمعاني الأشياء والأحداث ولهذا يستمد أفراد الثقافة الواحدة منها عددا من المفاهيم الأساسية لكي يتمكنوا في ضوءها من تحديد ما هو طبيعي وغير طبيعي، جميل وقبيح، خير وشر، أي أن الثقافة تحدد معنى الحياة وهدف الوجود .
- تعطي الثقافة لأفراد الجماعة الواحدة شعورا بالانتماء لأنها تربط بين أعضائها في جماعة واحدة يشعرون بالاندماج فيها .

¹ مسعودة شريفي، كريمة حاجي: المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة* رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة*، مداخلة مقدمة للمشاركة في المنتدى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية الذي تنظمه جامعة بشار بالجزائر من 14 إلى 15 فيفري 2012، محور المداخلة: ثقافة منظمات الأعمال والسلوك الأخلاقي لممارستها، ص8.

² عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي* دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجعة بشار*، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير،+ جامعة ابو بكر بالقائد -تلمسان-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص حوكمة الشركات، 2012، ص34.

- تساعد الثقافة أفراد الجماعة على التكيف لمكانتهم في المجتمع فهي التي تقدم لهم الوسائل الضرورية للقيام بأدوارهم ولذلك كانت الثقافة تربة خصبة لنمو الشخصية.

ثانيا: مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل منا إلى جماعات أو شرائح مختلفة من المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية)، ثقافة النشاط (الصناعة)، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)، وفيما يلي شرح مفصل لهذه المستويات:

أولاً: ثقافة المجتمع (الوطنية).

تتمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد كبير من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، المحيط الدولي والعملة. تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها. ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون إستراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه¹.

ثانياً: ثقافة النشاط (الصناعة).

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً: نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق².

ثالثاً: الثقافة الداخلية للمنظمة³

¹ إلياس سالم، المرجع نفسه، ص 24.

² عبد الرحمان فالج العبدالله، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، 2003، ص 38.

³ د. ناصر دادي، المرجع نفسه، ص 91.

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

رابعا: ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل)

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

وحسب طبيعة نشاط المؤسسة وتنظيم العمل المتبع، فتتكون عادة من أجل انجاز مهمة أو برنامجا أو مشروعاً محددا مدة وجوده تنتهي بنهاية هذا الأخير، وعادة يتكون فريق العمل من أفراد ينتمون إلى أقسام أو تخصصات مختلفة وهي من طرق التنظيم الحديثة خاصة في مؤسسات البناء، أو الصناعات الكبرى، أو أي نوع آخر مثلا فرقة لتطبيق برنامج نظام معلومات المؤسسة.

ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية

لقد أشار بعض المهتمين بالسلوك التنظيمي عامة والثقافة التنظيمية خاصة إلى أن ثقافة المنظمة تختلف من قطاع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى وذلك لعدة عوامل واعتبارات بالإضافة إلى أن معظم الدراسات حول ثقافة المؤسسة تفترض وجود علاقة مباشرة بين ثقافة المنظمة ونجاحها والذي يتجسد من خلال أدائها المرتفع، كما نميز بين عدة أنواع من الثقافة التنظيمية وذلك حسب عدة معايير، منها ما يضمن النجاح المستمر ومنها من لا يحقق ذلك. إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة وفيما يلي شرح مفصل لهذه الأنواع:

أولاً: حسب معيار القوة والضعف.

✓ الثقافة القوية: ¹

تعرف الثقافة القوية بأنها: " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة. ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم داخل المنظمة. وما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

وهناك عاملين يقيسان مدى قوة الثقافة التنظيمية يمكن ذكرهما في التالي: ²

● عامل الإجماع: وهو مشاركة العاملين لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من العاملين على القيم والمعتقدات أو مشاطرة أوسع للقيم ويعتمد مدى الإجماع على عاملين أساسيين هما:

❖ تنوير العاملين وتعريفهم وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل.

❖ نظم العوائد والمكافآت فإذا منح العاملون الملتزمون بالقيم العوائد والمكافآت فهذا من شأنه مساعدة الآخرين على تعلم القيم وفهمها.

● عامل الشدة: ويشير إلى مدى قوة تمسك العاملين في المنظمة بالقيم والمعتقدات وتزداد المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات في ظل الثقافة القوية يزداد التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة فلها تأثير كبير على سلوكيات العاملين. ³

ومن الأمثلة على الثقافة القوية ما قامت به شركة سوني (Sony) في التعااضد وتحقيق أفضل ناتج ممكن لعملية المشاركة المتنوعة بالموارد والأنشطة والأعمال، بشرائها شركة كولومبيا لصناعة الأفلام المصورة وهي حالة من صور التعااضد إذ تم

¹ جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة (دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للممرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 46.

² محمد بن غالب العوفي، المرجع نفسه، ص 14.

³ Stephen Robbins et autre, comportement organisation, édition Pearson, Paris, 2006, p 59.

استخدام استوديوهات أفلام السينما والفيديو للمساعدة في دعم المبيعات الدولية وتنشيط حصة المنتجات الإلكترونية المختلفة للشركة¹.

✓ الثقافة الضعيفة: وهي عكس الثقافة القوية ونقصد بها الثقافة التي لا يتم إتباعها من طرف العاملين في المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وبالتالي سيجد العاملون في المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

ومن الأمثلة على هذا النوع من الثقافات هما حالتا شركة (دال للحاسب) وشركة (كومباك)، إذا صممت الثقافة التنفيذية كشركة (دال) لكي تستجيب لأدق متطلبات العميل، بل يتمكن العملاء من الاتصال بالشركة عبر قنوات متعددة لتبيعهم أجهزة حاسب يختارونها بأنفسهم. أما شركة (كومباك) فبقيت سحينة ثقافة تنفيذية متدنية، فلا تستطيع تجاوز بائعي التجزئة لتصل إلى العميل النهائي، تقع شركة (كومباك) تحت رحمة تعدد الوسطاء، وظلت بعيدة عن التفاعل مع العملاء، وعاجز عن تنفيذ أي إستراتيجية جديدة للتوسع أو التسويق ويمتد بها العجز التنفيذي ليشمل نمط التعامل مع العملاء، فمن المعروف أن (كومباك) بطيئة جدا في تنفيذ خططها الإستراتيجية أو في إدخال تحسينات على منتجاتها القائمة².

ثانيا: من حيث درجة التكيف.

وحسب هذا المعيار نجد نوعان هما:³

- الثقافة التنظيمية المتكيفة: تعني الثقافة التي تنسجم مع التغيير الذي تنشده المنظمات وبذلك تكون داعمة له، ويتحقق ذلك إما من خلال الضغوط الداخلية أو الخارجية، إذ كلما كانت الثقافة قوية يعتنقها ويلتف حولها الكثيرون فكانت أكثر تعاملًا وتكيفًا مع المتغيرات الجديدة.

¹ سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال (المفاهيم والأسس والتطبيقات)، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 130 - 131.

² سامي فياض العزاوي، المرجع نفسه، ص 132 - 133.

³ سامي فياض العزاوي، المرجع نفسه، ص 143.

- الثقافة التنظيمية غير المتكيفة: هي الثقافة التي تتسم بالحذر، ولا تمنح حيزاً من الحرية لمديري المستويات الدنيا والوسطى لاتخاذ القرارات بل أنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات. في هذه الثقافة الأفراد لا يشتركون في اتخاذ القرارات ولا يملكون روح الإبداع.

ثالثاً: من حيث أنماط الثقافة.

وحسب هذا المعيار تنقسم الثقافة إلى عدة أنواع هي:

- الثقافة البيروقراطية: تحدد السلطة والمسؤوليات ويأخذ تسلسل السلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام.
- الثقافة الإبداعية: وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- الثقافة المساندة: تتسم بيئة العمل بالصدقة ومساعدة العاملين والعمل في انسجام ومؤازرة وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والروح الودية والتركيز على الجانب الإنساني في العمل.
- ثقافة العمليات: يتم التركيز على انجاز العمل وليس النتائج التي يحققها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، ونقل الرغبة في المخاطرة. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في العمل¹.
- ثقافة المهمة: تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهمة جداً بنشاطات البحوث والتطوير، إذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية، كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير وتضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتها المستقبلية، ويتم وصفها بشكل روتيني كنوع نموذجي من جانب كتاب الإدارة المشهورين

و الأكاديميين، وبينما تتمتع ثقافة المهمة بسمات إيجابية واضحة فهناك من الظروف ما يجعلها أقل فعالية من الأنواع الأخرى.²

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، المرجع نفسه، ص 21.

² د. بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية الإدارية، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص 56.

- ثقافة الدور: وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وعلى الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد وتعطي أهمية كذلك للقواعد والأنظمة¹.
- ثقافة النفوذ: يقول Handy بأنها ثقافة تشبه في امتدادها وسيطرتها نسيج العنكبوت، حيث تركز مصادر السلطة واتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الاستراتيجيين والأعضاء الأساسيين، ويكون دورهم هو إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها والالتزام بها، مما يضعف من فرص الإبداع والابتكار نتيجة صعوبة تأثير الآخرين في الأحداث، ولذلك فقدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع المتغيرات البيئية يعتمد إلى حد بعيد على إدراك وقوة من يشغل مراكز النفوذ والسلطة داخل المنظمة، وهذا يترتب عليه نجاح المنظمة وتكيفها بسرعة أو فشلها في رؤية الحاجات الملحة للتغيير ومن ثم إخفاقها².
- ثقافة الفرد: هي الثقافة التي تميز نموذج الإدارة الواعي، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل، ويلاحظ أن هذه المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز العمل، وتحويل غرضها إلى تلبية احتياجات العاملين في أي موقع وظيفي من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمية، وإتاحة فرص أكبر للابتكار والإبداع³.
- ثقافة الرسالة: وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، حيث يكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن المحيط الخارجي دون الحاجة إلى التغيير السريع.
- ثقافة الوظيفة أو العمل: يقول ويلسون أنه تشيع هذه الثقافة في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث العلمي والتطوير، والبحث عن التغيير الفاعل، مما يترتب عليه الحاجة باستمرار لفرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية، لذلك تحرص هذه المنظمات على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات، فالثقافة في هذه المنظمة تمثل شبكة نتيجة الاتصال الوثيق بين مختلف الأقسام، الوظائف، والتخصصات، حيث تعتمد

¹ محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، متطلبات تكميلي لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 27.

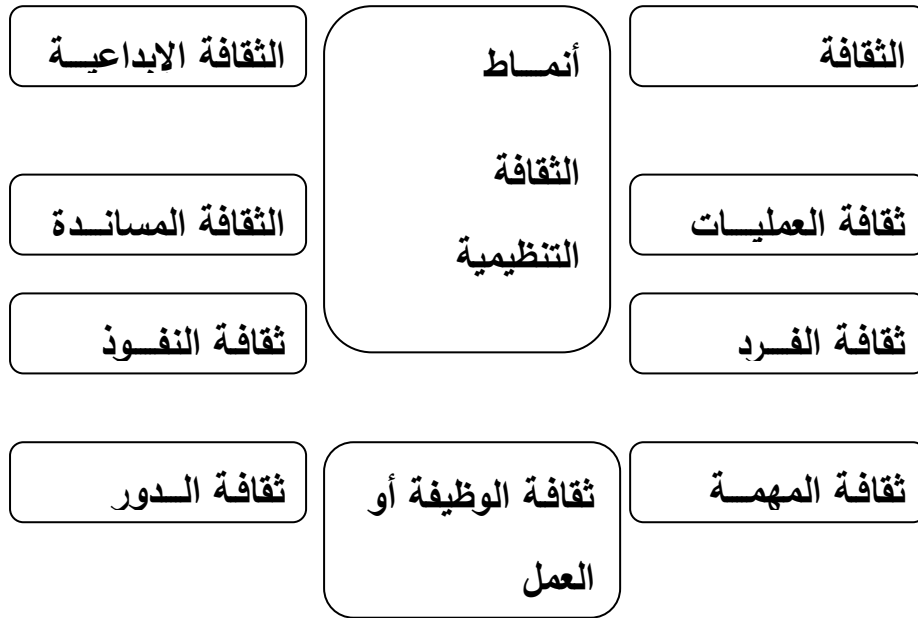
² إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص 22.

³ إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص 23.

هذه الثقافة على الاتصال والتكامل كأدوات تستطيع بها المنظمة التكيف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالاعتماد على الخبرات والمعلومات الحديثة.¹

ويمكن توضيح أنماط الثقافة في الشكل التالي:

الشكل 1-4 أنماط الثقافة التنظيمية



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية* دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة- * رسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011، ص23.

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص 23.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول سلوك المواطنة التنظيمية

سنتناول في هذا المبحث مفهوم سلوك المواطنة، نشأته، أهميته، أنماطه، أبعاده، والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، نشأتها وخصائصها

أولاً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي محل اهتمام المديرين ومختلف العاملين في الإدارة لسبب بسيط ألا وهو أن على الإدارة أن تحقق الأهداف المتوخاة منها بكفاية وفعالية، وهذا من خلال فهم جيد لسلوك الموظف، فالالتزام بالسلوك التنظيمي ضرورة إدارته لا غنى عنها ولا سيما لكونها ترتبط بأهم أهداف التنظيم ولذا فإن فهم المؤثرات الإيجابية والسلبية على سلوك الإنسان الموظف سواء كانت تلك المؤثرات داخل المنظمة، أم خارجية من البيئة الاجتماعية التي ينتمي إليها. يؤدي هذا إلى تسخير المعرفة والمعلومات اللازمة، كما أن سلوك الموظف في المنظمات كشخص يختلف عن سلوكه عندما يكون عضواً في جماعة، فالجماعات أعرفها وقيودها التي تحكم سلوك الفرد وتجعله أحياناً يعطي الأولوية لمعايير الجماعة حفاظاً على عضويته فيها.¹

وتعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية اختيارية أو تطوعية لا ترتب بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وتستهدف هذه السلوكيات تحقيق مصلحة المنظمة ككل أو تحقيق مصلحة أفراد معينين، وذلك من خلال الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد تطوعاً أو من خلال الامتناع عن السلوكيات التي تضايق المنظمة أو الإدارة أو القسم الذي يعمل به الفرد، وهي سلوكيات نزيهة يترتب على ممارستها بشكل دوري تحقيق الرفاهية التنظيمية.²

خلال العقد الماضي زاد الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمي. وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات، وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث قال (Katz 1964) إن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر.

¹ د. جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، صنف 5/870، 2002، ص3.

² معراج هواري ومرتم شرع، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ووجود الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الإستراتيجية التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، غرداية، ص 133-134.

- كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد.¹

والمتبع لسلوك المواطنة التنظيمية يجد أن هناك تعاريفاً مختلفة ومتعددة له تعكس إلى حد كبير التطور المفهومي لهذا المصطلح الحديث نسبياً الذي يتبوأ مركزاً مرموقاً في الفكر الإداري الحديث ومن بين هذه التعاريف لهذا المفهوم.

- هي عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجل تحقيقها من خلال أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية المتاحة، فلموظف الإداري هو الإنسان الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المتفق عليها.²

أو هو ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية وغير رسمية على إدراك مشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية، وأهدافها وتأثير العاملين على كفاءتها.³

كما عرفه اورجن *Organ 1990*- رائد هذا الاتجاه- والذي حدد فيه سلوك المواطنة التنظيمية على أنه السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.⁴

ويعتقد (بولات 2009) أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والجماعات والأفراد ويتمحضر عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات.

ويمكن تبرير الاهتمام المتزايد بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال النظر إلى طبيعة هذا المفهوم وعلاقته بالأبعاد والمخرجات التنظيمية. فسلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بالكثير من المفاهيم الإدارية المهمة في المنظمة كالاتجاهات والإدراك والقيادة والتغيير. أما من ناحية طبيعة سلوك المواطنة التنظيمية فهذا السلوك غير مكلف بالنسبة للمنظمة فهو اختياري وتطوعي

¹ أحمد السيد الكردي، إدارة السلوك التنظيمي، 2011، ص 01.

² أحمد السيد الكردي، المرجع نفسه، ص 01.

³ محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص 32.

⁴ أحمد بن سالم العامري، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة* دراسة استطلاعية لآراء المديرين*، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، العدد 2، ص 46.

للموظف ولا يرتبط بشكل رسمي بأية مكافآت أو حوافز ولا يندرج تحت الوصف الوظيفي ومعنى آخر لا يعتبر جزءاً من العمل الرسمي للموظف.¹

ثانياً: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية

إن سلوك المواطنة التنظيمية كغيره من السلوكيات الإنسانية والتصرفات الفردية ذات الأثر التنظيمي، التي ظهرت في المجتمعات الإنسانية لوجود دوافع وحاجات دعت لتطوره في المجتمع البشري. وديننا الإسلامي قد سبق رواد الفكر الحديث في التطرق لسلوك المواطنة ونادى بها ضمن تشريعاته السمحة.²

أ. سلوك المواطنة من منظور إسلامي: فالمواطنة من منظور إسلامي تعني مجموعة العلاقات والروابط والصلات التي تنشأ بين صاحب العمل والعاملين لديه من مسلمين وغير مسلمين و حددت الشريعة الإسلامية الكثير من الواجبات والسلوكيات التي تندرج تحت المواطنة التنظيمية نذكر منها ما يلي:³

- واجبات المنظمة (صاحب العمل) تجاه العاملين: وهنا يذكر الباحث بعضاً من الواجبات التي شرعها الدين ، ومن تلك الواجبات ما يلي:

- توفير المناخ الملائم للعاملين ليحققوا عبادة الله في الأرض.

- دفع أجر الأجير في الوقت المقرر له والمتفق عليه.

- اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب.

- حسن المعاملة وطيب التعامل.

¹ د. بندر كرم أبو تايه، اثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، ص 153.

² عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014، ص 15-20.

³ عبد السلام بن شايع القحطاني، المرجع نفسه، ص 15-20.

ب- واجبات العامل تجاه صاحب العمل (المنظمة): كما لصاحب العمل التزامات فإن للعامل أو الأجير واجبات والتزامات تجاه منظمته نذكر منها ما يلي: ¹

- المساهمة في تنفيذ أحكام الشريعة الإسلامية امتثالاً لقوله تعالى (كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر) *110 آل عمران*.

- أداء عمله بإخلاص وتفان وصدق وحفظ أسرار العمل.

- إطاعة الرؤساء والمديرين بالمعروف.

- حسن الخلق في التعامل مع زملاء الوظيفة والمراجعين.

ب- سلوك المواطنة في الفكر الإداري الحديث: عندما يعمل موظف في منظمة يسودها بيئة عمل مريحة، فإنه ملزم برد الجميل وفق سلوك مفيد وداعم، وفي العقد الأخير من القرن الماضي ظهرت دراسات غربية اهتمت بسلوك المواطنة التنظيمية ركزت فيها على التعرف على ذلك السلوك وعلاقاته مع المتغيرات الأخرى، وتوصلوا إلى نتائج وتوصيات فيها التوافق وفيها الاختلاف، وفي السنوات العشر الماضية بدأت الدراسات العربية تهتم بهذا الموضوع للدراسة والبحث، للتعرف على مكوناته وأبعاده ومعوقاته ومقوماته وعمل المقارنات بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة وللتعرف على علاقاته مع المتغيرات الأخرى.

ثالثاً: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

قام (Johns 1996) بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمي منها:

- 1- أنه سلوك اختياري ، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- 2- أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد.
- 3- أنه يسهم في زيادة فعالية المنظمة.

¹ عبد السلام بن شايح القحطاني، المرجع نفسه، ص 15-20.

4- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.¹

وفيمايلي الشرح المفصل لهذه الخصائص:

-إن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسميا في المنظمة، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.

-إن هذا السلوك اختياري وليس إجباري بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومعتمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم ومبادرتهم وإرادتهم الحرة، دون أي تأثير خارجي من منظماتهم، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية في المنظمة .

- شمولية سلوك المواطن لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الايجابية التي يمارسها الفرد طوعية من ناحية، ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الفرد عن ممارستها طوعية حتى لو كان من حقه ممارستها وهذا ما يعرف بجودة الامتناع.²

-لا يوجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي.و أن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة أو مصلحة مباشرة أو رسمية للفرد في الأجل القصير، ولكن يتوقع الفرد أن يؤخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية، وأن هذا السلوك يحقق لممارسة أفضلية وميزة تنافسية.

-إن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا، وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر، وفقا لطبيعته وشكل اللوائح والقوانين المحددة لما هو رسمي في العمل، وما هو تطوعي أو إضافي.

-إن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة، ولاء الفرد للمنظمة وانتماءه إليها، ورغبته الأكيدة في البقاء بها وفي الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها.

-إيجابية هذه السلوك، بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم يمكن إدراك هذا السلوك بشكل ايجابي من قبل من يلاحظه.

¹ احمد السيد الكردي، إدارة السلوك التنظيمي، مقالة منشورة، 2011، ص1.

² عبد السلام بن شايع الفحطاني، مرجع سابق، ص ص 23،22.

-إن سلوك المواطنة لا يرتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي لثلاثة أسباب:¹

* سلوك المواطنة غالبا ما يكون دقيق ومن الصعب قياسه، ومن ثم فإنه من الصعب أن تتضمنه أنظمة تقييم الأداء الرسمية، بالرغم من أن المدير قد يلاحظ ذلك السلوك والمكافآت تكون ضعيفة للغاية .

* إن ممارسة الفرد لسلوك المواطنة التنظيمية قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد.

* إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي، وبالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن عمل تطوعي.

المطلب الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، أنماطها و أبعادها

أولا: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تشير الدراسات الحديثة انه كلما زادت مؤشرات وجود سلوك المواطنة الصالحة بين أعضاء المنظمة

كلما زاد أداء المنظمة وبالإضافة إلى ذلك فان الاعتراف يتزايد رسميا وغير رسمي بأهمية سلوك المواطنة الصالحة في الكثير من الشركات، وبالتحديد فان أصحاب هذا النوع من السلوك المحبوبين من رؤسائهم وزملائهم.

كذلك فان هؤلاء الناس عادة ما يحصلون على مستويات أعلى في تقارير تقييم الأداء نظرا لأنهم عادة ما يشاركون بالانتظام في معاونة زملائهم أو ما يطلق عليه السلوك الداعم للنواحي الاجتماعية.

وعموما فإننا نتوقع أن يؤدي هذا السلوك إلى نتائج ايجابية ولذلك فان هناك أسبابا قوية تدفع المديرين إلى حث أعمالهم على إتباع هذا النوع من السلوك، ويؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تعزيز روح الولاء والانتماء وتقليل معدلات دوران العمل وتحسين مستوى الأداء الفردي وكذلك تحسي الاتصالات التنظيمية وتنمية العلاقات بين الموظفين والرؤساء، كما انه يسهم في تحسين الإنتاجية وزيادتها كما ونوعا ويؤدي إلى بناء مناخ تنظيمي تعاوني ايجابي تسوده علاقات التعاون والمشاركة وتشجيع الإبداع والتميز، ومن ثم يؤدي إلى المحافظة على الموارد البشرية الموجودة، وجذب المزيد من الكفاءات الراغبة في العمل.²

¹ عبد السلام بن شايع الفحطاني، المرجع نفسه، ص ص 22، 23.

² د.رعد عبدا الله عيدان الطائي،الباحث عادل ياسين جواد، دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية*بحث في هيئة النزاهة*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص 87-88.

وأشار (العامري، 2004) إلى أن كثيرا من الدراسات في مجال سلوك المواطنة التنظيمية ذات أهمية كبرى للمنظمات خصوصا فيما يتعلق بكفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وزيادة عمليات الإبداع وسرعة المنظمة للاستجابة للمتغيرات البيئية وقدرتها على التكيف معها وتكوين العاملين معها، أيضا توصلت دراسات أخرى إلى أن هناك علاقة إيجابية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من جودة، وكمية العمل المنجز، وفي تفسير الباحثين لهذه النتيجة، أشاروا أن هناك عددا من الأسباب قد تشرح هذه العلاقة منها: أن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على توجيه الموارد بشكل أكبر نحو تحقيق الأهداف الإنتاجية، وأنه يعزز من إنتاجية المديرين والعاملين، ويسهم في تنسيق النشاطات بين جماعات العمل بشكل أفضل، ويعزز قدرة المنظمة على استقطاب أفضل العاملين، والمحافظة عليهم عن طريق جعلها مكان عمل جاذب.¹

كما قام Netemeyer بإبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمي في الأداء الكلي للمنظمة من خلال

الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة، نظرا لندرة الموارد بالمنظمات، فان القيام بالأدوار الإضافية التي تنبع من سلوك المواطنة التنظيمي يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.

-يحسن سلوك المواطنة التنظيمي من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.²

¹ زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، 2015، ص 110.

² د. محمد العامري، السلوك التنظيمي، مقالة منشورة، ص 1.

ثانياً: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط يمكن تلخيصها كما يلي:¹

-النمط المتعلق بشؤون العمل: يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة الآخرين المتغيين عن العمل، توجيه الموظفين الجدد، إذ أن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها، لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية أساساً.

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

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

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

-النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة: يشمل هذا النمط على إقبال الموظف بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة، كالاشتراك في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل، أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار.

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

¹ أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، العدد 2، ص 80.

ثالثاً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

يتناول الباحثون والمهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية هذا المفهوم من أوجه مختلفة. على أنه هناك خمسة أبعاد رئيسية و هي: الإيثار Altruisme، اللياقة و اللطف Courteys، الروح الرياضية Sportsmanship، السلوك الحضاري Civic Virtue، و عي الضمير Conscientiousness.

- الإيثار: و هو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، مساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب و طرق إنجاز مهامهم، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.
- اللياقة و اللطف: و هناك من يطلق عليه الكياسة، و يعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين و تجنب إثارة المشاكل معهم.¹
- الروح الرياضية: و تعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك و ادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.
- السلوك الحضاري: و يعني المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة أمور المنظمة و الاهتمام بمصير المنظمة من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المنظمة و إعلاناتها، و تأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.²
- وعي الضمير: و يمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، واستراحات العمل بمجدية..الخ.

و قد صنف (Virlee & Clapham,2003) الأبعاد الخمسة في بعدين كالتالي :

✓ سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الأفراد: و يشمل هذا السلوك كلا من الإيثار و اللياقة و اللطف.

¹ أحمد بن سالم العامري، المرجع نفسه، ص80.

² أسماء يوسف، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل * دراسة للبنوك التجارية الأردنية *، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الأردن، ص 18.

²علياء حسني علاء الدين نوح، الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية* دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب * رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الأعمال، قسم الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص27.

✓ سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المؤسسة: و يشمل هذا السلوك على كل من وعي الضمير و الروح الرياضية، و السلوك الحضاري.

و يرى د.(العامري،2003) أن هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و قد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها و حتى تعريفاتها الإجرائية بالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخرًا على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية.¹

المطلب الثالث: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية و محدداتها

أولاً: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية²

يكمن تناول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين :

المدخل الأول: يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالاً بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً، وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك ذاتي لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافآت الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة.

المدخل الثاني: ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية كالتى في علوم الفلسفة والسياسة والاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع، وطبقاً لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على نوعين من السلوك وهما كالتالى:

- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي الرسمي للدور المطلوب منه.

- السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة منه.

¹ علياء حسني علاء الدين نوح، مرجع سابق، ص 27.

² عبد لسلام بن شايح القحطاني، مرجع سابق، ص 14.

ثانياً: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

-الرضا الوظيفي: تعدد تعريفات الرضا الوظيفي وتباين الآراء حول مفهومه، وذلك تبعاً لاختلاف اهتمامات الباحثين ومجالات بحوثهم حيث يفسرونه من جوانب مختلفة منها ما يتعلق بالوظيفة ومنها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق ببيئة العمل، فقد عرف "هيرزبرج, Herzberg" 1959 الرضا الوظيفي بأنه يتمثل في مجموعة المشاعر الحسنة التي تتولد لدى الفرد تجاه المتغيرات المادية والمعنوية المرتبطة بالعمل مثل: الإنجاز، والاعتراف والتقدير بين الزملاء.. بينما يتمثل عدم الرضا في مشاعر الفرد تجاه بيئة العمل مثل: أنظمة الإدارة، والعلاقة بين الرؤساء والزملاء، وظروف العمل وغيرها من الأمور¹.

-الولاء التنظيمي: تعدد تعريفات الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها، فهناك ما يزيد عن عشرة تعريفات للولاء التنظيمي وأكثر من خمسة وعشرون مفهوماً أو مقياساً يتعلق بالولاء التنظيمي. فقد عرف الولاء التنظيمي بمدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل، كما عرف بأنه الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي، وعرف أيضاً بأنه الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، والاستعداد والميل لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة، ويعرفه الزهراني على أنه حالة تتضح فيها قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، واستعداده لبذل أقصى جهد في سبيل نجاحها واستمرارها، ورغبة القوية في الاستمرار بالعمل².

-العدالة التنظيمية: العدالة ظاهرة شديدة الشيوع في المنظمات، إلى الحد الذي يسلم فيه معظم المديرين بأن غياب العدالة يسبب تراجع مستويات الأداء بشكل خطير. ويعرف العدل بأنه بذل الحقوق الواجبة. وهو أن ينال كل امرئ ثمره عمله، وأن يتحمل كل امرئ تبعه خطئه. ويكاد يتفق معظم الباحثين في مجال العدالة التنظيمية في الوقت الحاضر على أن مفهوم العدالة التنظيمية يتضمن ثلاثة أبعاد هي: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات.

-القيادة الإدارية: تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية. وإذا كانت القيادة هي القدرة

¹ محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 1428هـ، ص 33، 34، 35.

² محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سابق، ص 35.

أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، وتشجيعهم للتعاون معاً لتحقيق الأهداف المحددة؛ فإن القائد يؤدي وظيفة مهمة تتمثل في توجيه وقيادة العاملين نحو تحقيق أهداف محددة، وتنسيق جهودهم، وتقويم أعمالهم. ويشغل الجانب الإنساني جزءاً كبيراً من وظيفته، ويتضمن ذلك تحفيز العاملين، وبحث مطالبهم، والعمل على إشباع حاجاتهم، ودراسة مشكلاتهم والعمل على علاجها، والاستماع إلى مقترحاتهم ومناقشتها معهم وتطبيق المفيد منها، وتؤثر العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على سلوك المرؤوسين سواء فيما يتعلق بسلوك الأدوار الرسمية أو سلوك الأدوار الإضافية، ذلك أن المرؤوسين يميلون إلى المعاملة بالمثل.¹

-المتغيرات الديمغرافية: ويقصد بها تنوع خصائص أعضاء المنظمة من حيث: العرق، والجنس، والعمر، ومدة الخدمة، والتعليم،... وتؤكد أدبيات البحث أن التنوع الديموغرافي في المنظمات والذي حدث في الآونة الأخيرة لابد أن يكون له تأثير على العلاقة بين أعضاء جماعة العمل. فقد تبين أن هناك مستويات أعلى من الانجذاب المشترك بين أعضاء المنظمة من أصحاب الخصائص المتماثلة مع بعضهم البعض. ومثل هذا الانجذاب يترتب عليه لاحقاً التأثير على متغيرات مثل الاتصال والانسجام ونية الرحيل عن المنظمة.²

المطلب الرابع: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها

أولاً: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

انعدم إسهام الموظفين في المنظمات الإدارية بسلوكيات المواطنة التنظيمية يعود إلى مجموعة من المعوقات أوردتها:³

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

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

¹ د. حمزة معمر، د. د. بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 14، 2014، ص 49.

² د. حمزة معمر، د. بن زاهي منصور، مرجع سابق، ص 50.

³ د. 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 للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 02، 2012، ص ص 746، 747.

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

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

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

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

ثانياً: العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية

إن المنظمات تهدف إلى رفع مستوى خدماتها التي تقدمها لكل أفراد المجتمع وتسعى إلى إكساب موظفيها أفضل السلوكيات، حيث أن هذه السلوكيات تنبع من عوامل مختلفة منها الشخصية منها التنظيمية والتي نوضحها كما يلي:¹

أ-العوامل الشخصية: وهي

-عمر الموظف ومدة خدمته:إن العوامل المؤدية إلى سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم حيث أن الموظفين صغار السن يهتمون بموسوعات العدالة التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود بينما الموظفين كبار السن يهتمون بالعلاقات العامة و الأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن أما في ما يخص مدة خدمة الموظف فلها علاقة سلبية بسلوك المواطنة التنظيمية إذ يظهر الموظفون الجدد مستوى مواطنة تنظيمية مرتفع مقارنة بالموظفين القدامى، والسبب يعود إلى أن الموظفين الجدد لا يعرفون حجم المسؤوليات المطلوبة منهم بشكل دقيق وبالتالي يجدونها بشكل واسع لكن مع مرور الوقت تتراجع درجة الغموض لديهم ويصبحون أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التي كانوا يقومون بها

¹ عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سابق، ص ص35،31.

-المؤهل التعليمي والخبرة: الخبرة العلمية لها تأثير كبير في تفعيل دوره الوظيفي والتي تتماشى مع المؤهل العلمي مما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة من عدة نواح كالراحة النفسية للموظف عندما يمارس عملا هو مؤهل له ولديه خبرة عملية فيه مسبقا

-الدوافع الذاتية للموظف: الموظف الذي يتمتع بدوافع ذاتية ميالة للعمل التطوعي سيكون موجهها أكثر من غيره للقيام بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الانجاز وتحقيق الذات.

-المركز الوظيفي للموظف: تشمل عوامل المركز الوظيفي على منصب ومركز الموظف في الهيكل التنظيمي، فالموظفون الذين قضوا خدمة طويلة في العمل بالمنظمة يصبح لديهم قناعات معينة في أدائهم لعملهم كما تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع الموظفين الآخرين في المنظمة، مما يولد لديهم مشاعر ايجابية تنعكس على سلوكيات دورهم الإضافي نحو منظماتهم كما كشفت الأبحاث أن تولي المناصب العليا تزيد من سلوك المواطنة التنظيمية وإمكانية العمل بشكل فعال في المنظمات مقارنة مع تولي المناصب الدنيا نتيجة لامتلاك الأفراد في المناصب العليا قوة وحرية أكبر فيما يتعلق بأدائهم لسلوكيات معينة والتي من بينها تقديم سلوكيات الدور الإضافي.¹

ب-العوامل التنظيمية:²

ومن هذه العوامل ما يلي:

-طبيعة الوظيفة: الوظيفة هي عبارة عن مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات، ولكل وظيفة دورها الواضح في المنظمة وكل موظف مطالب بأداء وظيفته على وجه الكمال لتحقيق أهداف المنظمة ومن أهم مبادئ الإدارة مبدأ التخصيص في مجال العمل أي أن يعطى كل موظف العمل الذي يستطيع القيام به وفقا لقدراته ومؤهلاته وإمكانياته العلمية وقدراته على أداء ذلك النوع من العمل.

-حجم العمل: إن حجم الأعمال الموكلة للموظف من احد المؤشرات في جودة إنتاجه فإذا تناسبت كمية العمل مع قدرات الموظف وإمكاناته، فسوف يشعر بعدالة توزيع العمل الذي ينتمي لديه السلوك الحضاري الذي يحثه على جودة إنجاز الأعمال الموكلة إليه .

¹ عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سابق، ص ص35،31.

² عبد السلام بن شايح القحطاني، المرجع نفسه، ص ص35،31.

-الترقية: وهي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب الموظفين العام، ويتم اختيار أكفأ العاملين وإصلاحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري وفقا للضوابط النظامية للترقيات التي يعتمدها المديرين مرفقة بأرائهم الشخصية حول الموظف الأصح سلوكيا.

-فريق العمل: تعد إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية، فهو بمثابة محطة توليد الطاقات الكامنة لدى الأفراد، ويتوجب على الفرد إدراك أهمية العمل الجماعي من اجل المصلحة العامة للمنظمة، وذلك الشعور ينبع من وعي ضمير الفرد بأنه يمثل مجموعة وليس شخصه.

وعليه فإن المشاركة الفاعلة الايجابية تمنح مجموعات العمل صلة قوية بالمنظمة تؤدي إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.¹

¹ عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سابق، ص ص35،31.

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية

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

المطلب الأول:علاقة مكونات الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية

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

توجد علاقات قوية بين خصائص الثقافة التنظيمية (الثقة، التعاون، الرؤية المشتركة، ممارسة معايير الإدارة الثقافية) وسلوك المواطنة التنظيمية حيث أنه كلما كانت درجة قوة للثقافة التنظيمية السائدة ويوافقون على أن هناك أيضاً سلوك مواطنة تنظيمية عالي وأنه كلما كانت درجة الثقافة التنظيمية السائدة قوية يصاحبها درجة عالية من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وأن القيادة الحكيمة الواعية والخبرة العملية بالعمل يؤدي لبناء ثقافة تنظيمية جليها الإخلاص في العمل و الاجتهاد فيه تحقيقاً لمصالح المواطنين وتلبية رغباتهم لرفعة العمل وسمعة الأشخاص لذا يتبنى الموظفون سلوكيات مواطنة تنبع من حبهم لمنظمتهم وإخلاصهم في العمل وتعكس مدى انتمائهم وولائهم لمنظمتهم وقيادتها الحكيمة في معالجة أي خلل يمكن أن يطرأ كما تعمل القيادة على تبني القدوة.¹

¹ زياد العزام، المرجع نفسه، ص58.

كما تتبنى تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية التي عادة لا ترتبط بأية حوافز مادية وأن هذه السلوكيات تطوعية نتيجة تحفيز داخلي خلقتها البيئة في الثقافة السائدة للمنظمة ويتمثل في الإقدام على العمل من شأنه أن يسهم في تحقيق رسالة ورؤية للمنظمة وتلبية مصالح أبناء المجتمع المحلي وتطابق الأهداف التي رسمتها الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.¹

المطلب الثاني: علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية

أولاً: علاقة ثقافة المهمة والأفراد والدور بسلوك المواطنة التنظيمية

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

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

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

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

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

¹ زياد عزام ، المرجع نفسه، ص 58.

ثانيا: علاقة الثقافة البيروقراطية وثقافة الفريق بسلوك المواطنة التنظيمية

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

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

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

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

المطلب الثالث: الدراسات السابقة

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من الخطوات المهمة والتي لا بد على الباحث إدراجها في بحثه، وتوضيح ما يمكن أن تضيفه دراسته في هذا المجال ومن بين هذه الدراسات:

➤ دراسات حول الثقافة التنظيمية :

- 1- د.وفاء التميمي، الثقافة التنظيمية وأثرها على التزام مديري التسويق بأخلاقيات المعنة، دراسة على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، اصدار خاص محكم عن المجلة العربية الادارية، دورية اقليمية نصف سنوية تصدرها المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، سلمت ديسمبر 2012، نشرت مارس 2013، مصر.

أهداف الدراسة:

- التعرف على أخلاقيات التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.
- التركيز على أخلاقيات التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.
- بيان طبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة السائدة والتزام مديري التسويق بأخلاقيات التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.
- الكشف عن الثقافة التنظيمية السائدة وقياس أثرها على التزام مديري التسويق بأخلاقيات التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.
- تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز دور الثقافة التنظيمية وأثرها على التزام مديري التسويق في أخلاقيات التسويق.
- تزويد مديري إدارات الشركات واثراء المكتبة العربية بدراسات ميدانية لتعميق المعرفة بموضوع الثقافة التنظيمية وأخلاقيات التسويق.

نتائج الدراسة:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لثقافة المنظمة السائدة على التزام مديري التسويق بأخلاقيات التسويق في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، وتعتبر درجة التأثير مرتفعة كون $R = 0.706$ ، مما يدل على أن للمنظمات دورا مهما في تعليم وترسيخ قيم الثقافة التنظيمية في الجماعة، وازافة الى خلق العادات وطرق العمل ومنذ وضع الرؤية والرسالة الخاصة بالمنظمة.
 - يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأنواع الثقافة التنظيمية المدروسة (القوة، المهمة، الدور، الفرد) على التزام مديري التسويق بأخلاقيات التسويق في الشركات الصناعية المساهم العامة الأردنية، حيث تعتبر درجة التأثير منخفضة كون $R = 0.281$ بالنسبة لثقافة القوة، ومرتفعة لثقافة الدور $R = 0.621$ ، ومتوسطة لثقافة المهمة $R = 0.457$ ومتوسطة أيضا لثقافة الفرد $R = 0.565$.
- 2- زيد صالح حسن سميع، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة حلوان كلية التجارة وادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، الدراسات العليا و البحوث.

أهداف الدراسة:

- التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي اليمني
- التعرف على طبيعة الاثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على اداء الفرد

التعرف على اهم ابعاد الثقافة التنظيمية الداعمة والمحفزة للاداء على مستوى الفرد.

نتائج الدراسة:

تشير نتائج التحليل مدركات عينة الدراسة للثقافة التنظيمية السائدة في القطاع المصرفي اليمني الى تدني مدركات العاملين في القطاع للثقافة التنظيمية.

خلصت الدراسة الى ثبوت الاثر المعنوي للثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي والى صعوبة فصل اداء الفرد عن ثقافة المنظمة، كما خلصت الدراسة الى ان طبيعة الاثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على اداء الفرد يكمن في تأثيرها المباشر على السلوك المصاحب للفرد عند ادائه لمهام وظيفته.

ان تأثيرالثافة التنظيمية على عناصر الاداء المرتبطة لنمط السلوك المصاحب للاداء اكثر معنوية من تأثيرها على عناصر الاداء المرتبطة بنمط اداء المهمة، الجودة، الكفاءة، الفعالية، الامام الوظيفي، الابداع و الابتكار.

3- عبد الرحمان فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، 2003.

أهداف الدراسة:

- التعرف على الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية.

نتائج الدراسة:

- شيوع النمط القيادي المشارك لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب.
- كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الشائعة تعزى لمتغيري * المؤهل العلمي و المستوى الوظيفي * .
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للقيم التنظيمية.
- دلت نتائج الدراسة على أن تصورات أفراد العينة للثقافة التنظيمية كانت إيجابية.

➤ دراسات حول سلوك المواطنة التنظيمية:

- 1- علياء حسني علاء الدين نوع، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية* دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب* ،رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات الصناعية الأردنية.
- قياس أثر سلوك المواطنة التنظيمية في أداء شركات الصناعة الأردنية.

نتائج الدراسة:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية.
- أشارت النتائج إلى أن درجة الموافقة على سلوك المواطنة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة ، لذلك يوصي بالحفاظ على هذا المستوى المتوسط مع تقديم الدعم اللازم للموظفين وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد على الارتقاء بمستوى متقدم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

- 2- عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري أطروحة مقدمة لإستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، 2014.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى توفر مكونات الإبداع الإداري في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها.
- الكشف عن مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري.

- التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر المبحوثين حول متغيرات الدراسة تبعا لإختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

- الوصول إلى نموذج مقترح عن أبعاد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري.

نتائج الدراسة:

- إن سلوك المواطنة التنظيمية يمارس في مركز المعلومات الوطني أكثر من شركة العلم لأمن المعلومات.

- إن الإبداع الإداري يتوفر في شركة العلم لأن المعلومات أكثر من مركز المعلومات الوطني.

- إن إرتفاع مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط طرديا مع مدى توفر الإبداع الإداري فب القطاع العام بشكل أعلى منه في القطاع الخاص.

- الوصول إلى نموذج تنظيمي مقترح للعلاقات بين محور سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده مع محور الإبداع الإداري وعناصره.

3- بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، قسم الإدارة العامة-

كلية العلوم الإدارية- جامعة الملك سعود-الرياض- المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك

عبد العزيز: الإقتصاد والإدارة، العدد 2003، 2.

أهداف الدراسة:

- توضيح مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة.

- تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه وأهم النتائج المترتبة على وجوده والعلاقة التي تربطهما ببعض.

- طرح مجموعة من التوصيات الأكاديمية والعملية.

نتائج الدراسة:

- تمثل الآثار الإيجابية المتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة في تحسين مستوى كفاءة وفاعلية تحقيق الأهداف،

الحد من التسرب الوظيفي، رفع الروح المعنوية للعاملين، زيادة قدرة المنظمة على التكيف الإبداع وزيادة فرص النجاح والإستمرار.

- تعدد العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية، وما ذكر في هذه الدراسة قد لا يشكل قائمة نهائية وشاملة لهذه

العوامل مما يفتح المجال للبحث عن عوامل أخرى قد يكون لها تأثير مباشر وقوي.

- التأثيرات المباشرة والغير مباشرة لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية تجعل العلاقة بين هذه العوامل وهذا المفهوم أكثر تعقيدا وغموضا وتستجدي الحاجة إلى منهجية أكثر دقة للكشف عن مسار العلاقة بين هذه المتغيرات ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية.
 - إن محاولة بناء نموذج بأخذ بالإعتبار أهم المحددات المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية ينطلق من حقيقة أن هذه العوامل قد يكون لها تأثيرات مختلفة على سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لإختلاف الثقافات والمنظمات.
 - قد تختلف هذه الآثار من ثقافة إلى أخرى، ومن قطاع إلى قطاع آخر. وحتى نستطيع أن نتعرف على أسباب ظهور أو إختفاء سلوك المواطنة التنظيمية في بعض الثقافات أو المنظمات لا بد من دراسة هذه العوامل مجتمعة لا متفرقة.
- دراسات ربطت بين المتغيرين:

1- زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، دراسات العلوم الإدارية مجلد 42، العدد الأول، 2015.

أهداف الدراسة:

معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين .
التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

نتائج الدراسة:

هناك علاقة إرتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
مقدار مساهمة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.

2- د.رعد عبدا الله عيدان الطائي، الباحث عادل ياسين جواد، دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية*بحث في هيئة النزاهة*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2014 .

أهداف الدراسة:

اعداد إطار نظري لموضوعات البحث يمكن من خلاله ربط موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في سلوكيات المواطنة التنظيمية في هيئة النزاهة.

- بناء نموذج فرضي بين موائمة الثقافة التنظيمية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة النزاهة.
- التعرف على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي هيئة النزاهة.
- التعرف على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

نتائج الدراسة:

- * أظهرت النتائج الخاصة بتحليل إجابات العينة لمتغير الثقافة التنظيمية وأبعاده بأن كل أبعاد الثقافة التنظيمية هي أبعاد معبرة عن الثقافة السائدة في هيئة النزاهة وتبين ذلك من درجة إتفاق الآراء التي أشارت إليها هذه الأبعاد.
- * دلت نتائج البحث زمن خلال علاقات الارتباط وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية مع كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- * لم يظهر تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية في كل بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية .

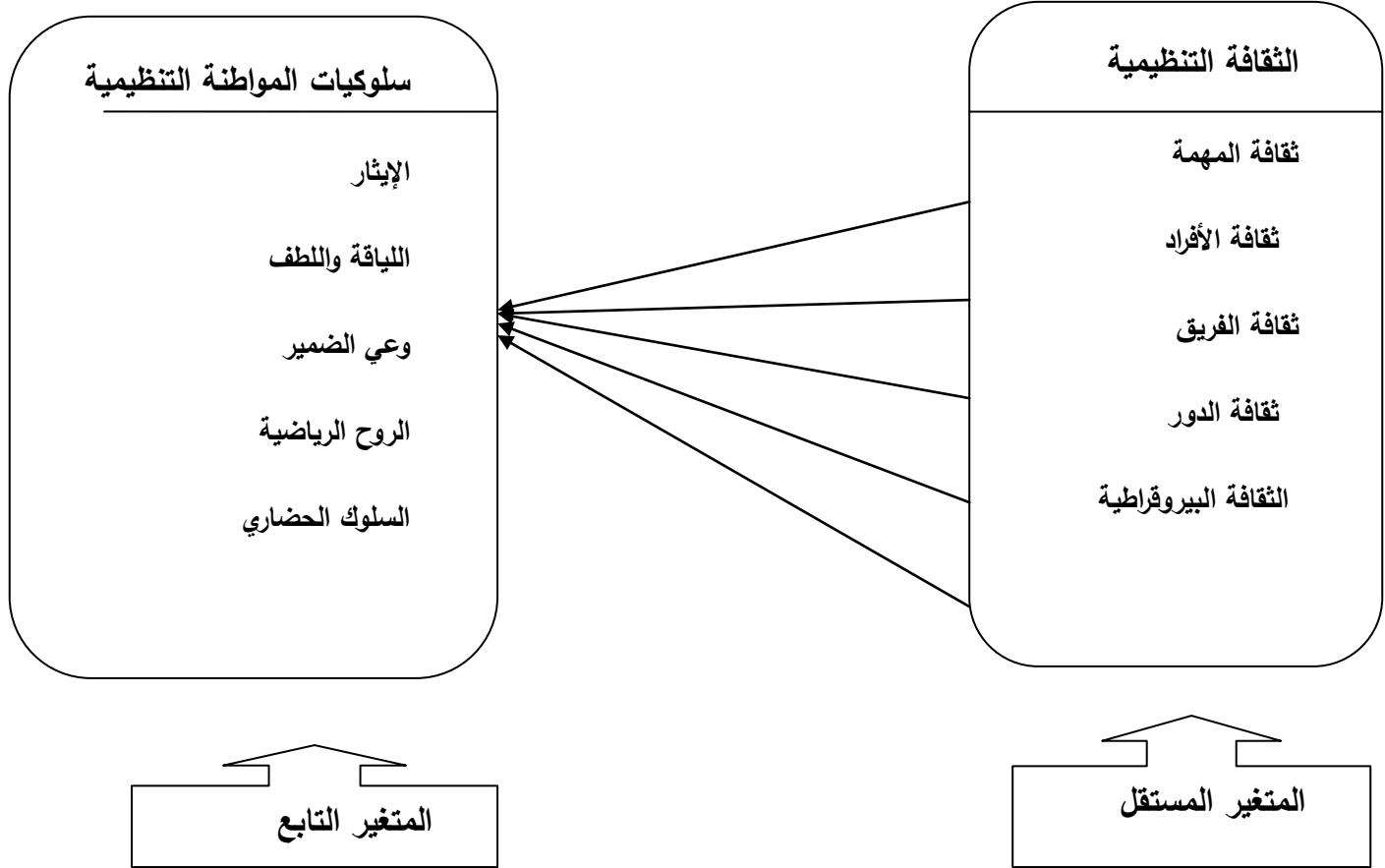
➤ أما الفرضيات التي بنينا عليها النموذج هي كالاتي :

- اعتمدت الدراسة على فرضية رئيسية تندرج تحتها مجموعة من الفرضيات الفرعية.
- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية .
 - 2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الأفراد على سلوكيات المواطنة التنظيمية .
 - 3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الفريق على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - 4- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الدور على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - 5- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

➤ نموذج الدراسة:

وعليه يمكن صياغة نموذج الدراسة في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-5) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

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

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

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد التعرض بالدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة المتمثل في أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط العناصر النظرية على أرض الميدان من خلال أخذ جامعة محمد خيضر بسكرة وبالخصوص *كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم والتكنولوجيا وكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة* نموذجاً ودراسة حالة، وهذا تدعيماً لفرضيات البحث، فهذا الفصل يهدف إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذا البحث، من حيث أسلوب الدراسة وتصميمها، وطرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، وكذلك مراحل تطور الاستبانة وإجراءات توزيعها، ومن ثم تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

ومن خلال هذا الفصل سيتم دراسة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة من خلال المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

يحتوي هذا المبحث على ثلاث مطالب، المطلب الأول ويشمل أسلوب الدراسة حيث سيتم توضيح كيفية تصميم الدراسة ومنهج الدراسة المتبع، كما تم توضيح كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية التي سوف يتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها، ويعرض المطلب الثاني كل من مجتمع الدراسة وعينتها، حيث سيتم تقديم تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي المطلب الثالث تم عرض نتائج اختبار ثبات الدراسة وصدقها.

المطلب الأول: أسلوب الدراسة.

لفهم أسلوب الدراسة نوضح كيف تم تصميم البحث.

أولاً: تصميم الدراسة:

عرف (Minisi 2005) تصميم البحث على أنه خطة أو مخطط يوضح مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختبار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة. ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الاطار النظري، الاشكالية، التحليل، والنتائج).¹ ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي (theoretical and methodological approach)، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية أو الطريقة الاستنتاجية (inductive or deductive)، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي أو المنهج الكيفي (Zikmund, 2003).²

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على الطريقة الاستنتاجية وتسمى أحياناً بالتفكير الاستنباطي، حيث استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقاً من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن (Farzad, 2007).³

إن للطريقة الافتراضية-الاستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي، الملاحظة (إحساس الباحث أن تغيراً معيناً يحدث أو أن سلوكاً أو اتجاهات جديدة تظهر بغموض)، جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار

¹ Minisi, M.A., "The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority", Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria, 2005, p 95.

² Zikmund, W. (2003), "Business Research Methods". Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003, p 185.

³ Farzad, A., "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran", Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology.2007; p 110.

النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات) (Sekaran, 2004, p 28).¹

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة الثقافية التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما تم شرح الأثر بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي (Brayman, 1984, p 84).² وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائيا.

ثانيا: جمع بيانات الدراسة:

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

1. أنواع مصادر البيانات:

ويوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هي المصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقا من هذه المصادر صنفنا البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية.

أ. المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف أحداثا أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن كتب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات (الواصل، 1999، ص 45).³ كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو الاستبيان

¹ Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004, p 28

² Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984, p 84.

³ الواصل، ع.ع، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 45.

لجمع البيانات الأولية (Sekaran, 2004, p 53).¹ وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وسيتم التفصيل في ذلك لاحقاً.

ب. المصادر الثانوية:

هي كتب استقت بياناتها ومعلوماتها من مصادر ثانوية، أو بالاعتماد على المقالات ورسائل التخرج (الواصل، 1999، ص 49)²، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب والمقالات والمذكرات المتعلقة بالمفاهيم التالية: الثقافة التنظيمية، ثقافة الفريق، الثقافة البيروقراطية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الإيثار، السلوك الحضاري، ومنهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية. حيث تم الجمع والاطلاع على مئات المراجع حول المواضيع السابقة لكن استخدم منها فقط ما يفيد الدراسة بشكل مباشر.

ثالثاً: أداة الدراسة:

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان في جمع البيانات الأولية فسيتم أولاً تعريف الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

الاستبيان عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختبار أحد البدائل المحددة ويعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة المطلوب وبكيفية قياس المرغوب في دراسته (Kothari, 1985, p 26).³

وتم تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى ثلاثة محاور تعلق الأول منه بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)، بينما خصص المحور الثاني للمتغير المستقل للثقافة التنظيمية احتوى على إثنا عشر مؤشراً لقياس خمسة أبعاد هي ثقافة المهمة (خمس مؤشرات قياس)، ثقافة الأفراد (أربعة مؤشرات)، وثقافة الفريق (أربع مؤشرات)، ثقافة الدور (أربعة مؤشرات)، والثقافة البيروقراطية (أربع مؤشرات)، وتعلق المحور الثالث بأبعاد المتغير التابع سلوكيات المواطنة التنظيمية والذي احتوى على إثنا عشر مؤشراً لقياس منها أربع مؤشرات لقياس الإيثار، أربع مؤشرات لقياس اللياقة واللفظ، خمس مؤشرات لقياس وعي الضمير، وأربع مؤشرات لقياس الروح الرياضية، وأربع مؤشرات لقياس السلوك الحضاري. (أنظر الملحق A).

¹ Sekaran, Op.Cit, 2004, p 53

² الواصل، 1999، مرجع سابق، ص 49

³ Kothari, C.R., « Research Methodology-Methods and Techniques », New Delhi, Wiley Eastern Limited, 1985, p 26.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت، ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لغير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، و 5 موافق بشدة. وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو غير موافق بشدة، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و 2.59 فهو غير موافق، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و 3.39 فهو محايد، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو موافق، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو موافق بشدة. وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابة لفقرات المقياس وفقا لسلم ليكرت ومن خلال استعراض آراء المبحوثين حول درجة موافقتهم على عبارات محاور الدراسة حسب الجدول التالي: 1-2¹

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

رابعاً: أساليب التحليل:

لقد أُستخدم في التحليل برنامج spss وهو من البرامج الإحصائية التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفلطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار والتقدير واختبارات الفروض الإحصائية، بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.²

وفي دراستنا تم استخدام الأساليب التالية:

➤ المتوسط الحسابي:

يعد الوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعاً و استخداماً في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يمتاز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية ويسمى الوسط الحسابي أحياناً بالمتوسط (Average) ويرمز له باختصار بالرمز $(\bar{x})$.³

➤ الانحراف المعياري:

ببساطة نقول إن الانحراف المعياري هو الجذر التربيعي للتباين، ومن الملاحظ أن التباين يقاس بالوحدات المربعة وليس بوحدات المتغير والانحراف المعياري يقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة.

¹ محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، 2006، ص 10.

² شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع الأردن، 2008، ص 67.

³ إيمان حسن حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 96.

الانحراف المعياري هو أفضل مقاييس التشتت وأشهرها استخداماً بالرغم من صعوبة حساباته حال كبر حجم العينة ولكن الحاسب الآلي سهل هذه الصعوبة.

تستخدم الصيغ الرياضية السابقة لحساب الانحراف المعياري سواء S للعينة أو σ للمجتمع.¹

➤ معامل كرونباخ α :

هو معامل من الموثوقية وهي تستخدم عادة كمقياس للاتساق الداخلي أو التعويل على نتيجة اختبار القياس النفسي لعينة من المتقدمين. و قد أثبتت الدراسات أننا عندما نقوم إذا قمنا باستخدام نفس المقياس وإعادة اختباره مرات لأخرى فإن معامل كرونباخ $\alpha < 50\%$ وهناك دراسات تقول أكبر من 70% ويمكن تطبيقها على منظمات أخرى في نفس التخصص.²

➤ معامل بيرسون:

إذا كان لدينا المتغيران X, Y وحصلنا على N من القيم المتناظرة (Y_i, X_i) ، وحسبنا القيم المعيارية لهذين المتغيرين، فإن معامل ارتباط بيرسون يقيس العلاقة بين هذين، المتغيرين.³

➤ معامل الالتواء:

يعرف الالتواء على أنه درجة البعد عن التماثل وندرس الالتواء في حالة التوزيعات وحيدة القمة.

➤ معامل التفلطح (Kurtosis): وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

➤ تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression analysis** وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

➤ التباين:

ويرمز له اختصاراً بـ ANOVA ، وهو اختبار معلمي يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى.⁴

¹ حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009، ص 230.

² حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009، ص 230.

³ شفيق العتوم، مرجع سابق، ص 180.

⁴ أحمد شيبات، مرجع سابق، ص 55.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً: مجتمع الدراسة

يعبر المجتمع عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها سواء كانت كائن حي أو جماد¹.

يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الإدارة في جامعة محمد خيضر بسكرة، وفيما يلي تعريف بالجامعة.

1- مجتمع الدراسة

ارتبط مفهوم الثقافة التنظيمية في كثير من الأحيان بالمنظمات الخدمية وقد تم اختيار ثلاثة كليات من جامعة محمد خيضر بسكرة * كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم والتكنولوجيا وكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة*، في هذه الحالة من أجل دراسة المفهوم، وبشكل دقيق يتمثل المجتمع المبحوث في موظفي هاته الكليات.

1 تعريف جامعة محمد خيضر:²

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي (02) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمة، وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة.

1-1- نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة:

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992):

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984).

المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984).

المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع

¹ أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج spss، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص12.

² <http://ar.univ-biskra.dz>

أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا):

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 1998/12/02 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 1998/12/02 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

كلية العلوم وعلوم المهندسة.

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219

المؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 05 كليات هي:

كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.

كلية العلوم والتكنولوجيا.

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.

كلية الحقوق والعلوم السياسية.

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

1-2 الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة:¹

إن الجامعة تدير بـ هيكل إداري متكون من:

مديرية الجامعة.

وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يأتي:

نيابات مديرية الجامعة.

والتي يحدد عددها وصلاحياتها، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعنيين، ولكل نائب

مهامه الخاصة. وتتمثل هذه النيابات في:

¹ <http://ar.univ-biskra.dz>

نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات.

تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي: مصلحة التعليم والتربصات والتقييم، مصلحة الشهادات والمعاملات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل.

نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون.

لا تشمل هذه النيابة إلا على مصليحتين هما: مصلحة متابعة أنشطة البحث وتضمن نتائجها، ومصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراق والتوجيه.

تشمل هذه النيابة على: مصلحة الإحصاء والاستشراق، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

الأمانة العامة:

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مُشكّل لمديرية الجامعة، وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية: المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين لإداريين والتقنيين وأعاون المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات.

المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

تتكون من مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الوسائل والجود ومصلحة النظافة والصيانة، ومصلحة الأرشفة.

المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

تتكون هذه الأخيرة من مصليحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

المصالح المشتركة للجامعة.

تتكون المصالح المشتركة من عدة مراكز هي:

مركز التعليم المكثف للغات.

مركز السمع والبصر.

مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعلم عن بعد.

البهو التكنولوجي.

المكتبة المركزية للجامعة.

تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة ومصلحة البحث الببليوغرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه.

الكليات والأقسام.

ويمكن تقديم لمحة عن ثلاث كليات محل الدراسة:

1- تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير :

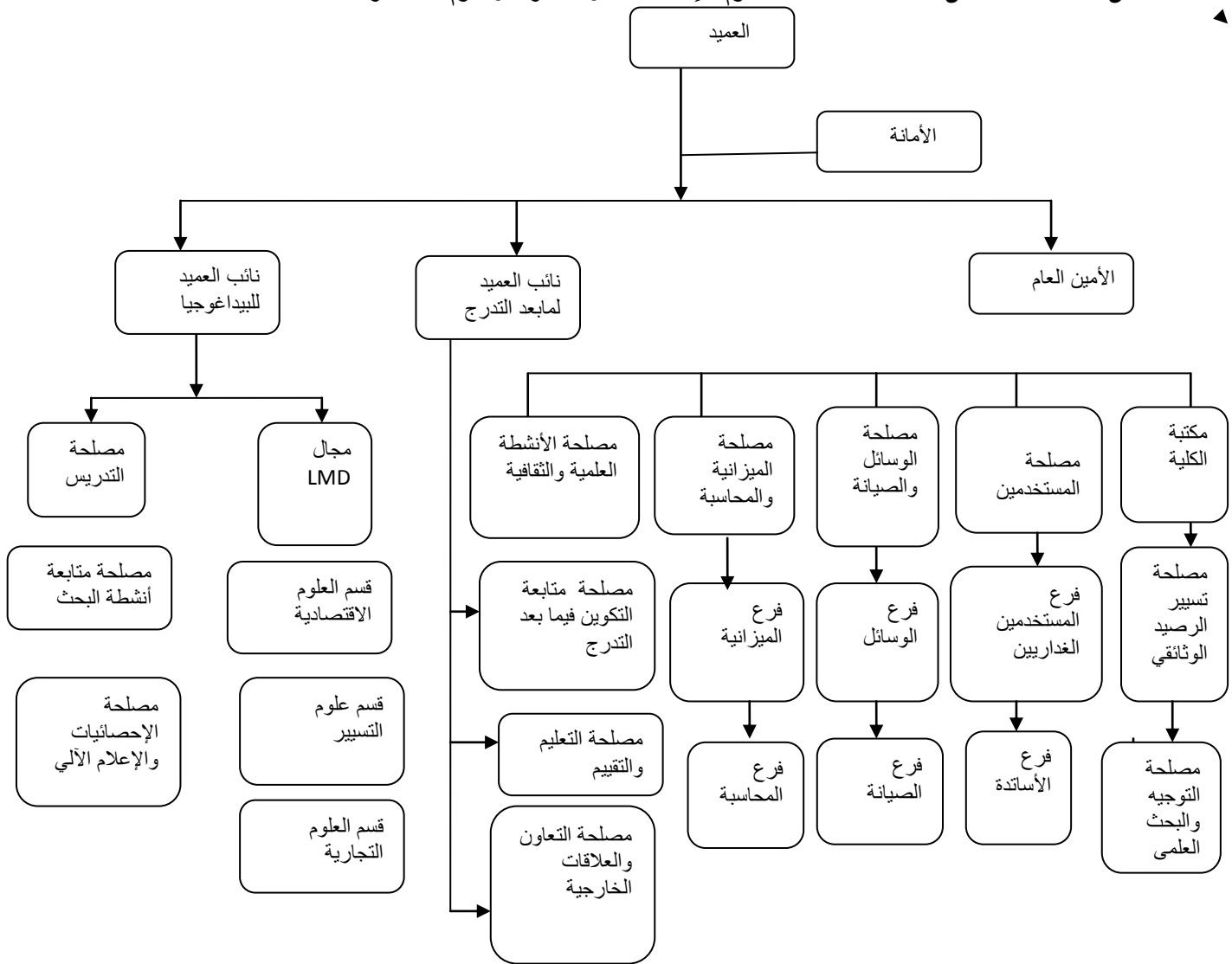
تأسست كلية العلوم الاقتصادية بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 98/397 المؤرخ في : 1998/12/02 وكانت تسميتها ب: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية وتم فصلها عن كلية الحقوق بناء على المرسوم التنفيذي رقم : 04/255 المؤرخ في 2004/08/29 وتم تسميتها ب: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم : 09/90 المؤرخ في : 2009/02/17 تم تغيير التسمية الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهي تشمل على ثلاثة أقسام إضافة الى النظام الجديد ل م د (مجال العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير).

ويمكن تعريف الكلية بما يلي : هي وحدة للتعليم والبحث العلمي بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة ، وهي متعددة الاختصاصات وتتولى ما يأتي :

التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي، أعمال التكوين، وتحديد المعارف تعتبر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كثيرة النشاط في مبادلة المعلومات اي الملتقيات المتكررة والندوات الخاصة بالميدان والأيام الدراسية التي استفاد منها الجميع .

2-1 الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير :

الشكل 1-2 : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.



2-تعريف كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة: كلية العلوم الدقيقة، وعلوم الطبيعة والحياة من جامعة محمد خيضر بسكرة ناتجة بعد إعادة هيكلة كلية العلوم والهندسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 90-09 من 17 فبراير 2009.

جغرافيا: تقع الكلية على موقعين، الأول في الجامعة المركزية، والثاني في مركز بلدية الحاجب، هي منظمة في 06 إدارات تعليمية (رياضيات، أعلام آلي، وعلوم المادة، والعلوم الزراعية، العلوم الطبيعية وعلوم الحياة والأرض والكون). وتوفر هذه الإدارات التكوين في الليسانس والماستر والدكتوراه وهب ثلاثة أطوار في نظام LMD، وكذلك تكوين المهندسين والماجستير في النظام القديم.¹

* مترجم * http://fsesnv.univ-biskra.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=48

كما تحتوي الكلية على أعضاء هيئة التدريس 34 مختبرات التدريس، 23 غرفة الكمبيوتر و 2 المكتبات، كما أنه يحتوي على 9 مختبرات الأبحاث التي تسهم دورا في تشجيع البحث العلمي، وكذلك في إدارة الإطارات لأطروحات في برامج التكوين في الدكتوراه .

2- تعريف كلية العلوم والتكنولوجيا¹

كلية العلوم والتكنولوجيا، بجامعة بسكرة مهمتها هو تشجيع وتطوير التعليم والبحث العلمي في المجالات التالية: الهندسة المدنية والري، والهندسة الميكانيكية، والهندسة الكهربائية، والكيمياء الصناعية والهندسة المعمارية.

انها تهدف الى تطوير العلاقات بين العالم الأكاديمي وجميع الجهات الفاعلة في المجتمع، وعمل أعضاء هيئة التدريس للتواصل مع العالم المهني وتقديم شهادات بدرجة الماجستير والدكتوراه في العلوم والتكنولوجيا بصفة علمية حقيقية للاستفادة منها في شركات البلاد، ومختبراتنا.

في العام الدراسي 2014-2015، في دعم الأقسام الأكاديمية الخمسة في التكوين والبحث العلمي، تقدم دورات تكوينية للطلاب لإيجاد دورات مناسبة لمشاريعهم.

تقدم الكلية 16 تكوينا في اليسانس ، 20 في الماستر و 6 تكوينات في الدكتوراه في نظام ل.م.د وهذا التأطير يتكون من 290 مؤطر مقسمة على النحو التالي:

- 39 أستاذا.

- 42 المحاضرين 'أ'.

- 57 المحاضرين 'ب'.

- 128 الماجستير مساعد 'أ'.

- 22 الماجستير مساعد 'ب'.

- 2 مساعدين.

* تؤمن الكلية تكوين 5019 طالب في التخرج ليسانس و ماستر، 77 مسجل في الماجستير، 343 مسجل في 343 الدكتوراه النظام القديم و 102 دكتوراه L.M.D.

ثانيا: عينة الدراسة

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة ملائمة (ميسرة) وهي من أنواع العينات الغير احتمالية، بلغ حجمها حوالي 100 موظف من مجموع الموظفين العاملين في هاته الكليات، حيث قسمت بين 40 موظف في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، و 30 موظف في كلية العلوم والتكنولوجيا، و 30 موظف في كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة

¹ <http://fst.univ-biskra.dz/index.php/faculte/presentaion>

والحياة، حيث كلما كان حجم العينة أكبر كان أفضل، لذلك حاولت الطالبة توزيع أكبر عدد ممكن أي أنه تم توزيع 120 على عينة الدراسة المختارة، وتم إسترجاع 100 إستبانة استخدمت في التحليل. وعليه فإن نسبة الاسترداد هي 83.33%.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

أولاً: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج¹.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

1- ثبات أداة الدراسة لمتغير الثقافة التنظيمية:

1-1 ثقافة المهمة:

الجدول رقم (2-2) معامل الثبات لفقرات بعد ثقافة المهمة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	0.802

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد ثقافة المهمة يفوق (60%) حيث كانت نسبته (80%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

2-1 ثقافة الأفراد:

الجدول رقم (2-3) معامل الثبات لفقرات بعد ثقافة الأفراد

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	0.678

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

¹ محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000، ص 35.

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد ثقافة الأفراد أكبر من (60 %) حيث كانت نسبته (67%) هذا يعني أن معامل الثبات مقبول.

3-1 ثقافة الفريق: الجدول رقم (2-4) معامل الثبات لفقرات بعد ثقافة الفريق

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
3	0.714

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات أيضا في هذا الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد ثقافة الفريق أكبر من 60 % حيث كانت نسبته (71 %) ما يعني أن معامل الثبات مقبول.

4-1 ثقافة الدور:

الجدول رقم (2-5) معامل الثبات لفقرات بعد ثقافة الدور

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.671

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في هذا الجدول إلى أن معامل الثبات لبعث ثقافة الدور أكبر من 60 % حيث كانت نسبته 67% ما يعني أن معامل الثبات مقبول.

5-1 الثقافة البيروقراطية: الجدول رقم (2-6) معامل الثبات لفقرات متغير بعد الثقافة البيروقراطية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.746

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في هذا الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الثقافة البيروقراطية أكبر من 60 % حيث كانت نسبته (74%) ما يعني أن معامل الثبات مقبول.

6-1 الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (2-7) معامل الثبات لفقرات متغير الثقافة التنظيمية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
21	0.838

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في هذا الجدول إلى أن معامل الثبات لمتغير الثقافة التنظيمية أكبر من 60 % حيث كانت نسبته (83%) ما يعني أن معامل الثبات مقبول.

2- ثبات أداة الدراسة سلوك المواطنة التنظيمية:

2-1 بعد الإيثار:

الجدول رقم (2-8) معامل الثبات لفقرات بعد الإيثار

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.807

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الإيثار يفوق 60% حيث كانت نسبته 80 % بالتالي فإن معامل ثبات هذه الفقرات مقبول.

2-2 بعد اللياقة واللفظ :

الجدول رقم (2-9) معامل الثبات لفقرات بعد اللياقة واللفظ

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.883

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد اللياقة واللفظ يفوق 60 % حيث كانت نسبته 88% بالتالي فإن معامل ثبات هذه الفقرات مقبول.

2-3 بعد وعي الضمير:

الجدول رقم (2-10) معامل الثبات لفقرات بعد وعي الضمير:

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	0.702

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد وعي الضمير يفوق 60% حيث كانت نسبته 70 % بالتالي فإن معامل ثبات هذه الفقرات مقبول.

4-2 بعد الروح الرياضية:

الجدول رقم (2-11) معامل الثبات لفقرات بعد الروح الرياضية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.721

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لبعـد الروح الرياضية يفوق % 60 حيث كانت نسبته %72 بالتالي فإن معامل ثبات هذه الفقرات مقبول.

5-2 بعد السلوك الحضاري:

الجدول رقم (2-12) معامل الثبات لفقرات بعد السلوك الحضاري

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.746

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لبعـد السلوك الحضاري يفوق % 60 حيث كانت نسبته %74 بالتالي فإن معامل ثبات هذه الفقرات مقبول.

6-2 سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم (2-13) معامل الثبات لفقرات متغير سلوك المواطنة التنظيمية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
21	0.881

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في هذا الجدول إلى أن معامل الثبات لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية أكبر من 60 % حيث كانت نسبته (%88) ما يعني أن معامل الثبات مقبول

7-2 معامل الثبات للمتغيرين:

الجدول رقم (2-14) معامل الثبات لفقرات المتغيرين

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
42	0.868

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في هذا الجدول إلى أن معامل الثبات للمتغيرين أكبر من 60 % حيث كانت نسبته (868%) ما يعني أن معامل الثبات مقبول.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق البنائي وفيما يلي توضيح لذلك:

تعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي Assumed Validity والذي نعني به افتراض معد المقياس أو استخدامه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري Face Validity وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان (الملحق B). وفي الحقيقة لا يكفي بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق البنائي والذي يعرف بدقة أكثر الصدق التقاربي.

ويعرف الصدق البنائي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيون أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق البنائي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرن النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم (2-15) الصدق البنائي لفقرات بعد ثقافة المهمة

ثقافة المهمة	الإحصائيات	الفقرات
0.775**	معامل بيرسون	يتم تعيين الموظفين وفقا لخبراتهم
000.	مستوى الدلالة	الشخصية
100	حجم العينة	
0.799**	معامل بيرسون	إن هياكل المؤسسة التنظيمية موجهة
.000	مستوى الدلالة	نحو انجاز المهمة المحددة.
100	حجم العينة	
0.758**	معامل بيرسون	يتم أقلمة إجراءات العمل مع طبيعة
.000	مستوى الدلالة	المهمة المطلوبة.
100	حجم العينة	

0.679**	معامل بيرسون	لا يتم التركيز على الصلاحيات
000.	مستوى الدلالة	كشروط لانجاز المهمة.
100	حجم العينة	
0.732**	معامل بيرسون	تركز إدارة الشركة على تأقلم الموظف
000.	مستوى الدلالة	مع ظروف عمله.
100	حجم العينة	

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

*دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد ككل كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 ومحصورة بين 0.679 و 0.799 وهي أكبر من 50%، وبالتالي فهي تحقق الصدق البنائي أي أن الفقرات المتنبئة لقياس ثقافة المهمة فعلا تقيسها.

الجدول رقم (2-16) الصدق البنائي لبعد ثقافة الأفراد.

ثقافة الأفراد	الإحصائيات	الفقرات
0.669**	معامل بيرسون	لدي القوة الدافعة للتطوير و المرونة
0.00	مستوى الدلالة	
100	حجم العينة	
0.556**	معامل بيرسون	أنجز الأعمال بإتقان وفق المعايير المطلوبة
000.	مستوى الدلالة	
100	حجم العينة	
0.726**	معامل بيرسون	أعتبر أن الأفراد أهم موارد المنظمة و القوة
000.	مستوى الدلالة	الايجابية لها
100	حجم العينة	
0.669**	معامل بيرسون	يتم التركيز على مستوى انجاز كل موظف
000.	مستوى الدلالة	في عمله
100	حجم العينة	

معامل بيرسون	0.677**
مستوى الدلالة	.000
حجم العينة	100

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

*دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد ككل كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ومحصورة بين 0.556 و 0.726 وهي أكبر من 50%، وبالتالي فهي تحقق الصدق البنائي أي أن الفقرات المتبناة لقياس ثقافة الأفراد فعلا تقيسها.

الجدول رقم (2-17) الصدق البنائي لبعد ثقافة الفريق

ثقافة الفريق	الإحصائيات	الفقرات
0.791**	معامل بيرسون	يعد بناء فرق عمل متكاملة
.000	مستوى الدلالة	أولى اهتمامات المؤسسة
100	حجم العينة	
0.785**	معامل بيرسون	تشجع المؤسسة العمل
.000	مستوى الدلالة	الجماعي
100	حجم العينة	
0.817**	معامل بيرسون	يتم تبادل الأفكار بين الموظفين
.000	مستوى الدلالة	بسهولة
100	حجم العينة	

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

* دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد ككل كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ومحصورة بين 0.785 و 0.817 وهي أكبر من 50%، وبالتالي فهي تحقق الصدق البنائي أي أن الفقرات المتبناة لقياس ثقافة الفريق فعلا تقيسها.

الجدول رقم (2-18) الصدق البنائي لبعد ثقافة الدور:

ثقافة الدور	الإحصائيات	الفقرات
**0.714	معامل بيرسون	ينظر دائما إلى دور الموظف لا إلى
000.	مستوى الدلالة	شخصه
100	حجم العينة	
**0.716	معامل بيرسون	توفر المؤسسة الأمن الوظيفي
000.	مستوى الدلالة	للموظف
100	حجم العينة	
**0.763	معامل بيرسون	هناك مسؤوليات واضحة أمام كل
000.	مستوى الدلالة	موظف في المؤسسة
100	حجم العينة	
0.648	معامل بيرسون	توجد هناك تخصصات واضحة
000.	مستوى الدلالة	لكل وظيفة في المؤسسة
100	حجم العينة	

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

**دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد ككل كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ومحصورة بين 0.648 و 0.763 هي أكبر من 50%، وبالتالي فهي تحقق الصدق البنائي أي أن الفقرات المتبناة لقياس ثقافة الدور فعلاً تقيسها.

الجدول رقم (2-19) الصدق البنائي لبعد الثقافة البيروقراطية

الثقافة البيروقراطية	الإحصائيات	الفقرات
0.742 ^{**}	معامل بيرسون	يلتزم كل موظف بمسؤولياته
000.	مستوى الدلالة	الخاصة نحو العمل حسب
100	حجم العينة	ما يتم تحديده
0.699 ^{**}	معامل بيرسون	العمل داخل المؤسسة يسير
000.	مستوى الدلالة	بطريقة منظمة ومحكمة
100	حجم العينة	
0.800 ^{**}	معامل بيرسون	يوجد تناسق في العمل بين
000.	مستوى الدلالة	الوحدات الادارية
100	حجم العينة	
0.744 ^{**}	معامل بيرسون	يتم انتقال المعلومات داخل
000.	مستوى الدلالة	المؤسسة من المستوى
100	حجم العينة	الإداري الأعلى ألى
		المستوى الإداري الأدنى

* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

** دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد ككل كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ومحصورة بين 0.699 و 800 وهي أكبر من 50%، وبالتالي فهي تحقق الصدق البنائي أي أن الفقرات المتبناة لقياس الثقافة البيروقراطية فعلاً تقيسها.

الجدول رقم (2-20)الصدق البنائي لبعد الإيثار :

الإيثار	الإحصائيات	الفقرات
** 0.786	معامل بيرسون	لا أتوانى عن مساعدة زملائي
.000	مستوى الدلالة	في المؤسسة الذين لديهم أعباء
100	حجم العينة	عمل إضافية
** 0.896	معامل بيرسون	أقدم يد المساعدة بشكل طوعي
.00	مستوى الدلالة	لزملائي بالمؤسسة لحل المشاكل
100	حجم العينة	المتعلقة بالعمل .
** 0.715	معامل بيرسون	أبادر إلى تقديم يد العون طوعية
.000	مستوى الدلالة	للموظفين الجدد لمساعدتهم على
100	حجم العينة	التكيف مع متطلبات و ظروف العمل الجديد في البنك .
** 0.793	معامل بيرسون	أتعاون طوعية مع زملائي الذين
.000	مستوى الدلالة	كانوا متغيبين عن العمل في إتمام
100	حجم العينة	أعمالهم المتراكمة .

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

**دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد ككل كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 ومحصورة بين 0.715 - 0.896 أكبر من 50%، وبالتالي فهي تحقق الصدق البنائي أي أن الفقرات المتبناة لقياس الإيثار فعلا تقيسه.

الجدول رقم (2-21)الصدق البنائي لبعد الياقة واللفظ:

الياقة واللفظ	الإحصائيات	الفقرات
** 0.853	معامل بيرسون	أقدم الدعم العاطفي لزملائي
.000	مستوى الدلالة	الآخرين في العمل في أوقات
100	حجم العينة	الشدة .

معامل بيرسون	0.851**	
مستوى الدلالة	000.	
حجم العينة	100	
أحترم حقوق الآخرين في العمل .		
معامل بيرسون	0.907**	
مستوى الدلالة	000.	
حجم العينة	100	
أراعي مشاعر زملائي فيما يخص تصرفاتي.		
معامل بيرسون	0.835**	
مستوى الدلالة	000.	
حجم العينة	100	
أحاول تجنب خلق أي مشكلة مع زملائي في العمل .		

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

**دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد ككل كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ومحصورة بين 0.835-0.907 وهي أكبر من 50%، وبالتالي فهي تحقق الصدق البنائي أي أن الفقرات المتبناة لقياس بعد اللياقو واللفظ فعلا تقيسه.

الجدول رقم (2-22) الصدق البنائي لبعد وعي الضمير:

الضمير	الإحصائيات	الفقرات
0.565**	معامل بيرسون	أتعامل بعناية مع ممتلكات المؤسسة)
000.	مستوى الدلالة	الأجهزة ، الأثاث..... إلخ)
100	حجم العينة	
0.682**	معامل بيرسون	ألتجنب قدر الإمكان الإجازات و
000.	مستوى الدلالة	الاستراحات غير الضرورية في العمل
100	حجم العينة	

معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.775** 000. 100	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف .
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.707** 000. 100	إذا أنجيت واجباتي الوظيفية قبل الوقت المحدد لي أحاول إيجاد عمل إضافي لأدائه .
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	0.655** 000. 100	أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل .

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

**دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد ككل كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ومحصورة بين 0.565-0.775 وهي أكبر من 50%، وبالتالي فهي تحقق الصدق البنائي أي أن الفقرات المتبناة لقياس بعد وعي الضمير فعلاً تقيسه.

الجدول رقم (2-23) الصدق البنائي لبعد الروح الرياضية:

الروح الرياضية	الإحصائيات	الفقرات
0.756** 000. 100	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في العمل.
0.815** 000. 100	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	أتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تدمير .
0.799** 000.	معامل بيرسون مستوى الدلالة	أتقبل الأمور إذا ما اتجهت في الاتجاه المعاكس

100	حجم العينة	لرغباتي.
0.577**	معامل بيرسون	أرحب بالنقد البناء في
000.	مستوى الدلالة	العمل .
100	حجم العينة	

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

**دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد ككل كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ومحصورة بين 0.577 – 0.815 وهي أكبر من 50%، وبالتالي فهي تحقق الصدق البنائي أي أن الفقرات المتبناة لقياس بعد الروح الرياضية فعلا تقيسه.

الجدول رقم (2-24) الصدق البنائي لبعد السلوك الحضاري:

السلوك الحضاري	الإحصائيات	الفقرات
0.611**	معامل بيرسون	أحرص على متابعة كل الأنشطة
000.	مستوى الدلالة	التي تقوم بها المؤسسة باهتمام
100	حجم العينة	بالغ .
0.732**	معامل بيرسون	أواظب على حضور اللقاءات و
000.	مستوى الدلالة	الندوات غير الرسمية التي تعقدها
100	حجم العينة	المؤسسة.
0.857**	معامل بيرسون	أحاول تقديم اقتراحات لتطوير
000.	مستوى الدلالة	طرق العمل بالمؤسسة الذي
100	حجم العينة	أعمل بها
0.825**	معامل بيرسون	أهتم و أحرص على إيجابية
000.	مستوى الدلالة	الصورة التي يكونها الغير عن
100	حجم العينة	المؤسسة التي أعمل بها.

**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

**دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل.

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد ككل كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ومحصورة بين 0.611 - 0.857 وهي أكبر من 50%، وبالتالي فهي تحقق الصدق البنائي أي أن الفقرات المتبنية لقياس بعد السلوك الحضاري فعلاً تقيسه.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

وفيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

الجدول رقم (2-25) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
36	36	ذكور
64	64	إناث
100	100	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن عدد الإناث يمثل الأغلبية وقد طغى على عدد الذكور، حيث بلغت نسبة الذكور (36%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (64%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يعكس واقع القوى البشرية في المنظمة بشكل عام، ولأسباب غالباً ما تكون اجتماعية، تنظيمية، حيث يتولى المناصب في الإدارات الإناث أكثر من الذكور.

الجدول رقم (2-26) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئات	النسبة المئوية	التكرار
أقل من 30 سنة	46	46
من 30 إلى أقل 40 سنة	32	32
من 40 إلى أقل من 50 سنة	18	18
من 50 سنة فأكثر	3	3
المجموع	100,0	100

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت فئة أقل من 30 سنة أعلى نسبة حيث كانت نسبة هذه الفئة (46%) من عينة الدراسة تلاها في ذلك الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة حيث كانت نسبتها (32%) من عينة الدراسة، ولقد حصلت فئة من 40 إلى أقل من 50 سنة نسبة (18%) والفئة الأخيرة من 50 سنة فأكثر التي تحصلت على نسبة قدرها (3%)، وبالتالي نلاحظ أن فئة الشباب تشكل الأغلبية في المؤسسة.

الجدول رقم (2-27) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
2	2	ثانوي أو أقل
10	10	بكالوريا
44	44	ليسانس
15	15	تقني سامي
5	5	ماستر
9	9	ماجستير
100,0	100	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

في هذا الجدول الخاص بالمستوى التعليمي، كانت أعلى نسبة ليسانس، حيث بلغت نسبتهم (44%) تلاهم في ذلك نسبة الموظفين الذين لهم مستوى تقني سامي بنسبة (15%)، كما حصلت شهادة البكالوريا على نسبة 10% ودرجو الماستر 5% و درجة الماجستير بنسبة (9%). وبالتالي نلاحظ بأن هناك تفوق كبير بالنسبة للموظفين الحاصلين على شهادة ليسانس.

الجدول رقم (2-28) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
51%	51	أقل من 5 سنوات
33%	33	من 5 - 10 سنوات
10%	10	إلى أقل من 15 سنة
6%	6	أكثر من 15 سنة
100,0%	100	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل أقل من 5 سنوات كانت أكبر نسبة، حيث بلغت النسبة فيها (51%)، وتلاها الثانية فئة من 5 إلى 10 سنوات، والتي بلغت نسبتها (33%)، وأخذ فئة مائل من 15 سنة نسبة 10% وحصلت فئة أكثر من 15 سنة نسبة 6%.

المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في جامعة محمد خيضر بسكرة

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية) في جامعة بسكرة، سيتم التطرق إلى جانبين، أولها، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة وثانيها الفروق في إجابات المستجوبين بحسب خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

1- السؤال الأول: ما هو مستوى الثقافة التنظيمية بجامعة محمد خيضر * بسكرة*؟

أولاً: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة

الجدول رقم (2-29) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري ل بعد ثقافة المهمة :

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
ثقافة المهمة	3.1620	0.83349	3	محايد
يتم تعيين الموظفين وفقا لخبراتهم الشخصية	2.6100	1.22181	3	محايد
إن هياكل المؤسسة التنظيمية موجهة نحو انجاز المهمة المحددة.	3.3800	1.08971	3	محايد
يتم أقلمة إجراءات العمل مع طبيعة المهمة المطلوبة.	3.4400	1.00825	4	موافق

لا يتم التركيز على الصلاحيات كشرط لإنجاز المهمة.	3.1200	1.04717	3	محايد
تركز إدارة الشركة على تأقلم الموظف مع ظروف عمله.	3.2600	1.19443	3	محايد

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول السابق أن جميع متوسطات بعد ثقافة المهمة تشير إلى محايد وكانت محصورة بين 2.6100-3.3800 لذا نجد متوسط بعد ثقافة المهمة يشير إلى محايد بقيمة 3.1620، حيث نجد كل الانحرافات أكبر من القيمة 1 والتي كانت محصورة بين 1.00825-1.22181، كما نجد انحراف البعد الكلي ثقافة المهمة قيمته 0.83349 وهذا يشير على أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (2-30) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد ثقافة الأفراد :

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
ثقافة الأفراد	3.5800	0.68431	4	موافق
لدي القوة الدافعة للتطوير و المرونة	3.6700	0.99549	4	موافق
أنجز الأعمال بإتقان وفق المعايير المطلوبة	4.0100	0.89324	4	موافق
أعتبر أن الأفراد أهم موارد المنظمة و القوة الايجابية لها	3.8600	1.06382	4	موافق
يتم التركيز على مستوى انجاز كل موظف في عمله	3.2800	1.11083	3	محايد
إن أساس العمل في المؤسسة الموظف	3.0800	1.09802	3	محايد

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسطات بعد ثقافة الأفراد تراوحت بين موافق ومحايد وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.0800 و 4.0100) وجاءت ثلاث فقرات من هذا البعد بمستوى موافق وهي الفقرات ذات الأرقام (1) و (2) و (3) في حين جاءت بقية الفقرات بمستوى محايد وهي الفقرات ذات الأرقام (4) و (5) بينما البعد الكلي ثقافة الأفراد يشير إلى موافق بقيمة 3.6700، كما نجد بعض الانحرافات تقترب من القيمة 1 والتي كانت محصورة بين

(0.99549-0.89324)، وبعض الانحرافات أكبر من قيمة 1 كانت محصورة بين 1.06382 و 1.11083 و لهذا نجد انحراف البعد الكلي ثقافة الأفراد قيمته ، 0.68431 وهذا يشير على أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (2-31) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد ثقافة الفريق :

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
ثقافة الفريق	3.3733	0.83724	3	محايد
يعد بناء فرق عمل متكاملة أولى اهتمامات المؤسسة	3.3000	1.05887	3	محايد
تشجع المؤسسة العمل الجماعي	3.3800	1.03260	3	محايد
يتم تبادل الأفكار بين الموظفين بسهولة	3.4400	1.05715	4	موافق

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أعلاه أن كل المتوسطات الحسابية للفقرات تشير إلى موافق و محايد وكانت محصورة بين 3.300 و 3.3800 بدرجة محايد حيث شملت الفقرة الأولى والثانية بينما الفقرة الثالثة متوسطها 3.4400 بدرجة موافق ولهذا نجد أن البعد الكلي ثقافة الفريق يشير إلى محايد بقيمة 3.3733، حيث نجد كل الانحرافات أكبر من القيمة 1 والتي كانت محصورة بين 1.03260 و 1.08557 ، كما نجد انحراف البعد الكلي لثقافة الفريق قيمته 0.83724 وهذا يشير على أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (2-32) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد ثقافة الدور:

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
ثقافة الدور	3.4525	0.69694	4	موافق
ينظر دائما إلى دور الموظف لا إلى شخصه	3.6100	0.94168	4	موافق
توفر المؤسسة الأمن الوظيفي للموظف	3.2700	0.96248	3	محايد
هناك مسؤوليات واضحة أمام كل موظف في المؤسسة	3.3900	1.00398	4	موافق

توجد هناك تخصصات واضحة لكل وظيفة في المؤسسة	3.5400	1.01921	4	موافق
---	--------	---------	---	-------

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل المتوسطات الحسابية لثلاث فقرات 1.3.4 تشير إلى موافق وكانت محصورة بين 3.3900 و 3.6100 الفقرة الثانية أخذت درجة محايد بمتوسط قدره 3.2700 ولهذا نجد أن البعد الكلي ثقافة الدور يشير إلى موافق بقيمة 3.6100، كما نجد بعض الانحرافات تقترب من القيمة 1 والتي كانت محصورة بين 0.94168 و 0.96248 وإنحرافات أبر من القيمة 1 محصورة بين 1.00398 و 1.01921، و لهذا نجد انحراف البعد الكلي ثقافة الدور قيمته 0.69694 وهذا يشير على أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (2-33) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد الثقافة البيروقراطية :

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
الثقافة البيروقراطية	3.3800	0.81144	3	محايد
يلتزم كل موظف بمسؤولياته الخاصة نحو العمل حسب ما يتم تحديده	3.2500	1.08595	3	محايد
العمل داخل المؤسسة يسير بطريقة منظمة ومحكمة	3.5200	1.01980	4	موافق
يوجد تناسق في العمل بين الوحدات الادارية	3.4600	1.03884	4	موافق
يتم انتقال المعلومات داخل المؤسسة من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الإداري الأدنى	3.2900	1.15728	3	محايد

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعض المتوسطات الحسابية للفقرات 2 و 3 تشير إلى موافق وكانت محصورة بين 3.4600 و 3.5200 وفقرات 1 و 4 تشير إلى محايد وكانت محصورة بين 3.2500 و 3.2900 ولهذا نجد أن متوسط البعد الكلي الثقافة البيروقراطية يشير إلى محايد بقيمة 3.3800، في المقابل نجد كل الانحرافات أكبر من القيمة 1 فهي

محصورة بين 1.01980 و 1.15728، كما نجد انحراف البعد الكلي الثقافة البيروقراطية قيمته 0.81144 وهذا يشير على أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (2-34) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير الثقافة التنظيمية:

المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
الثقافة التنظيمية	3.3886	0.51286	3	محايد

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعد الثقافة التنظيمية يشير إلى محايد بقيمة 3.3886، وكما نجد الانحراف المعياري أقرب إلى قيمة 1 بقيمة 0.51286 وهذا يشير على أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين. وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالكليات المدروسة بجامعة محمد خيضر بسكرة كان متوسطا وفقا لمقاييس الدراسة، حيث كانت الثقافة الأقوى ثقافة الأفراد بدرجة عالية وكذلك ثقافة الدور، أما أنواع الثقافات الأخرى * الثقافة البيروقراطية، ثقافة الفريق، ثقافة المهمة * فكانت متوسطة وأعلام الثقافة البيروقراطية.

2-السؤال الثاني: ما هو مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة محمد خيضر * بسكرة*؟

الجدول رقم (2-35) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد الإيثار:

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
الإيثار	3.8950	0.68367	4	موافق
لا أتوانى عن مساعدة زملائي في المؤسسة الذين لديهم أعباء عمل إضافية	3.7800	0.90543	4	موافق
أقدم يد المساعدة بشكل طوعي لزملائي بالمؤسسة لحل المشاكل المتعلقة بالعمل .	4.0000	0.82878	4	موافق
أبادر إلى تقديم يد العون طوعية للموظفين الجدد لمساعدتهم على التكيف مع متطلبات و ظروف العمل الجديد	4.0200	0.73828	4	موافق
أعاون طوعية مع زملائي الذين كانوا متغيين عن العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة .	3.7800	0.94900	4	موافق

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل متوسطات متغير البعد حصلت على درجة موافق وهذه المتوسطات الحسابية محصورة ما بين 3.7800 و 4.0200، بينما البعد الكلي الإيثار يشير إلى موافق بقيمة 3.8950، حيث نجد كل الانحرافات تقترب من القيمة 1 والتي كانت محصورة بين 0.73828 و 0.94900 كما نجد انحراف البعد الكلي قيمته 0.68367 وهذا يشير على أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (2-36) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد اللياقة واللفظ:

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
اللياقة واللفظ	4,0725	0,77141	4	موافق
أقدم الدعم العاطفي لزملائي الآخرين في العمل في أوقات الشدة .	4,0100	0,91558	4	موافق
أحترم حقوق الآخرين في العمل .	4,1200	0,85611	4	موافق
أراعي مشاعر زملائي فيما يخص تصرفاتي.	4,0600	0,87409	4	موافق
أحاول تجنب خلق أي مشكلة مع زملائي في العمل .	4,1000	0,93744	4	موافق

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل المتوسطات الحسابية لل فقرات تشير إلى موافق وكانت محصورة بين 4.0600 و 4.1200 ولهذا نجد أن متوسط البعد الكلي اللياقة واللفظ يشير إلى موافق بقيمة 4.0725، في المقابل نجد كل الانحرافات تقترب من القيمة 1 فهي محصورة بين 0.85611 و 0.93744 كما انحراف البعد الكلي قيمته 0.77141 وهذا يشير على أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (2-37) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد وعي الضمير:

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
وعي الضمير	3,4540	0,75256	4	موافق
أتعامل بعناية مع ممتلكات المؤسسة (الأجهزة ، الأثاث..... إلخ)	4,1100	0,87496	4	موافق

أبتجب قدر الإمكان الإجازات و الاستراحات غير الضرورية في العمل	3,6600	0,97670	4	موافق
أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف .	3,6200	1,12618	4	موافق
إذا أنهيت واجباتي الوظيفية قبل الوقت المحدد لي أحاول إيجاد عمل إضافي لأدائه .	2,9700	1,28279	3	محايد
أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل .	2,9100	1,25606	3	محايد

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعض المتوسطات الحسابية للفقرات 1 و 2 و 3 تشير إلى موافق وكانت محصورة بين 3.6200 و 4.1100 و الفقرات 4 و 5 تشير إلى محايد وكانت محصورة بين 2.9100 و 2.9700 ولهذا نجد أن متوسط البعد الكلي وعي الضمير يشير إلى موافق بقيمة 3.4540، في المقابل نجد بعض الانحرافات أكبر من القيمة 1 فهي محصورة بين 1.12618 و 1.28279، و إنحرافات قريبة من 1 محصورة بين 0.87496 و 0.97670 كما نجد انحراف البعد الكلي قيمته 0.75256 وهذا يشير على أن هناك تشتت في إجابات الباحثين.

الجدول رقم (2-38) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الروح الرياضية :

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
الروح الرياضية	3,6150	0,79090	4	موافق
أتغاضى عن المضايقات البسيطة في العمل.	3,3700	1,28437	3	محايد
أقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تدمير .	3,4500	1,11351	4	موافق
أقبل الأمور إذا ما اتجهت في الاتجاه المعاكس لرغباتي.	3,7700	1,01359	4	موافق
أرحب بالنقد البناء في العمل .	3,8700	0,82456	4	موافق

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعض المتوسطات الحسابية للفقرات 2 و 3 و 4 تشير إلى موافق وكانت محصورة بين 3.4500 و 3.8700 و الفقرة 1 تشير إلى محايد وكانت القيمة 3.3700 كما نجد أن متوسط البعد الكلي الروح الرياضية يشير إلى موافق بقيمة 3.6150، في المقابل نجد بعض الانحرافات أكبر من القيمة 1 فهي محصورة بين 1.01359 و 0.28437، وإنحرافات قريبة من 1 بقيمة 0.82456 ولهذا نجد انحراف البعد الكلي قيمته 0.79090 وهذا يشير على أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (2-39) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد السلوك الحضاري:

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
السلوك الحضاري	3,6100	0,75321	4	موافق
أحرص على متابعة كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة باهتمام بالغ .	3,5400	0,98903	4	موافق
أواظب على حضور اللقاءات و الندوات غير الرسمية التي تعقدها المؤسسة.	3,2400	1,08358	3	محايد
أحاول تقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة الذي أعمل بها	3,7400	0,99107	4	موافق
أهتم و أحرص على إيجابية الصورة التي يكونها الغير عن المؤسسة التي أعمل بها.	3,9200	0,92856	4	موافق

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعض المتوسطات الحسابية للفقرات 1 و 3 و 4 تشير إلى موافق وكانت محصورة بين 3.2400 و 3.9200 و الفقرة 2 تشير إلى محايد وكانت القيمة 3.2400 ولهذا نجد أن متوسط البعد الكلي السلوك الحضاري يشير إلى موافق بقيمة 3.6100، في المقابل نجد بعض الانحرافات أكبر من القيمة 1 بقيمة 1.08358، وإنحرافات قريبة من 1 محصورة بين 0.92856 و 0.99107 كما نجد انحراف البعد الكلي قيمته 0.75321 وهذا يشير على أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (2-40) لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
سلوك المواطنة التنظيمية	3,7162	0,54336	4	موافق

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لسلوكيات المواطنة التنظيمية يشير إلى موافق بقيمة 3.9200 أما الانحراف المعياري فهو قريب من القيمة 1 بقيمة 0.54336 وهذا يعني أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين. وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة بجامعة محمد خيضر بسكرة كان بدرجة عالية بمقاييس الدراسة، حيث كانت أبعاد سلوكيات المواطنة عالية من بعد اللياقة واللفظ وبعد الإيثار كذلك بعد الروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير.

ثانيا: الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمتغيرات الديمغرافية

بعد التطرق إلى المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة، سيتم دراسة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية، إضافة إلى تقييم لهذه المتغيرات حسب كل متغير ديموغرافي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

يعرض الجدول الموالي الفروق في متغيرات الدراسة حسب الجنس.

جدول رقم (2-41) اختبار الفروق للعينات المستقلة لمتغيرات الدراسة حسب الجنس:

الأبعاد	F	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	Sig. (bilateral)	فروق المتوسطات الحسابية	فروق الانحراف المعياري
ثقافة المهمة فرضية التباين	0,872	0,353	1,194	98	0,235	0,20694	0,1732
			1,120	59,969	0,267	0,20694	0,1848
ثقافة الأفراد فرضية التباين المتساوي	0,033	0,856	0,888	98	0,377	0,12674	0,1427
			0,891	73,490	0,376	0,12674	0,1421
ثقافة الفريق فرضية التباين المتساوي	1,309	0,255	-0,522	98	0,603	-0,09144	0,1750
			-0,527	74,53	0,600	-0,09144	0,1735
ثقافة الدور فرضية التباين	0,664	0,417	-0,983	98	0,328	-0,14280	0,1452
			-1,002	76,88	0,319	-0,14280	0,1424
الثقافة البيروقراطية فرضية التباين	2,809	0,097	-2,275	98	0,025	-0,37674	0,1655
			-2,140	60,52	0,036	-0,37674	0,1760

--	--	--	--	--	--	--

0.10734	0.3257	0.762	98	-0.303	0.590	0.292	الثقافة التنظيمية
							فرضية التباين المتساوي
0.10230	0.3257	0.751	83.385	-0.318			فرضية التباين غير المتساوي
0,13825	-0,36762	0,009	98	-2.659	0,249	1.344	الإيثار
							فرضية التباين المتساوي
0,13370	-0,36762	0,007	80.111	-2.750			فرضية التباين غير المتساوي
0,15533	-0,43880	0,006	98	-2.825	0.140	2.215	اللياقة واللفظ
							فرضية التباين المتساوي
0,17097	-0,43880	0,013	54.835	-2.566			فرضية التباين غير المتساوي
0,15511	-0,27535	0,079	98	-1.775	0.964	0.002	وعى الضمير
							فرضية التباين المتساوي
0,14919	-0,27535	0,069	81.32	-1.846			فرضية التباين غير المتساوي
0,16540	-0,08203	0,621	98	-0.496	0.032	4.716	الروح الرياضية
							فرضية التباين المتساوي
0,14588	-0,08203	0,575	98	96.936			فرضية التباين غير المتساوي
0,15780	-0,22613	0,151	98	-1.449	0.404	1.011	السلوك الحضاري
							فرضية التباين المتساوي
0,11026	-0,22613	0,156	70.295	-1.433			فرضية التباين غير المتساوي
0,10635	-0,27786	0,013	98	-2.520	0.404	0.703	سلوك المواطنة التنظيمية
							فرضية التباين المتساوي
0,15780	-0,27786	0,011	80.689	2.613			فرضية التباين غير المتساوي

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول السابق الفروق في متغيرات الدراسة التي تعزى لعامل الجنس ، ومن خلال قيمة مستوى الدلالة لكل فئة نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول كل من ثقافة المهمة وثقافة الأفراد وثقافة الفريق وثقافة الدور والثقافة البيروقراطية الإيثار واللياقة واللفظ ووعي الضمير و السلوك الحضاري تعزى لمتغير الجنس حيث فاقت مستويات الدلالة فيها 0.05. في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الروح الرياضية، تعزى للجنس حيث كانت مستوى الدلالة فيها أقل من 0.05 وهي (0.032)، وسيتم فيما يلي عرض المتوسط الحسابي لكل فئة بالنسبة للمتغيرات التي توجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس:

الجدول (2-42): تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب الجنس

الجنس	الإيثار	اللياقة واللفظ	وعي الضمير	الروح الرياضية	السلوك الحضاري
ذكر المتوسط الحسابي	3.6597	3.7917	3.2778	3.5625	3.4653
الانحراف المعياري	0.6182	0.90731	0.67828	0.55862	0.76800
أنثى المتوسط الحسابي	4.0273	4.2305	3.5531	3.6445	3.6914
الانحراف المعياري	0.69023	0.63824	0.77888	0.89842	0.73832

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للإيثار أعلى حسب وجهة نظر الموظفين إذ بلغ 4.02 مقارنة بالموظفين الذكور الذي بلغ 3.65 ورغم أن درجة الموافقة لكلا الفئتين عالية إلا أن الإناث أكثر موافقة على الإيثار من الذكور. كذلك المتوسط الحسابي للياقة واللفظ والروح الرياضية ووعي الضمير و السلوك الحضاري أعلى حسب وجهة نظر الموظفين إذ بلغ على التوالي 4.23 و 3.64 و 3.55 و 3.69 مقارنة بالموظفين الذكور الذي بلغ على التوالي 3.79 و 3.56 و 3.27 و 3.46 ورغم أن درجة الموافقة لكلا الفئتين عالية إلا أن الإناث أكثر موافقة على وجود اللياقة واللفظ و الروح الرياضية ووعي الضمير و السلوك الحضاري من الذكور، وعليه فإن الموظفين عموماً أعلى موافقة في أغلب متغيرات الدراسة مقارنة بالموظفين الذكور.

ويعرض الجدول الآتي الفروق في متغيرات الدراسة حسب العمر

الجدول (2-43): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للعمر

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,076	2,188	1,451	4	5,803	ثقافة المهمة بين المجموعات
		,663	95	62,973	داخل المجموعات
			99	68,776	المجموع
0,003	4,324	1,785	4	7,140	ثقافة الأفراد بين المجموعات
		0,413	95	39,220	داخل المجموعات
			99	46,360	المجموع
0,149	1,734	1,180	4	4,722	ثقافة الفريق بين المجموعات
		0,681	95	64,674	داخل المجموعات
			99	69,396	المجموع
0,899	0,266	0,133	4	0,532	ثقافة الدور بين المجموعات
		0,501	95	47,555	داخل المجموعات
			99	48,087	المجموع
0,394	1,034	0,680	4	2,719	الثقافة البيروقراطية بين المجموعات
		0,658	95	62,466	داخل المجموعات
		1,451	99	65,185	المجموع
0.024	2.959	0,721	4	2,885	الثقافة التنظيمية بين المجموعات
		0,244	95	23,154	داخل المجموعات
		0,721	99	26,040	المجموع
0,055	2,399	1,061	4	4,246	الإيثار بين المجموعات
		0,442	95	42,027	داخل المجموعات
			99	46,273	المجموع

0,019	3,100	1,701	4	6,802	بين	اللياقة واللفظ
		0,549	95	52,110		المجموعات
			99	58,912		داخل المجموعات
						المجموع
0,092	2,064	1,121	4	4,483	وعى الضمير	بين المجموعات
		0,543	95	51,585		داخل المجموعات
			99	56,068		المجموع
0,055	2,402	1,422	4	5,689	بين	الروح الرياضية
		0,592	95	56,239		المجموعات
			99	61,928		داخل المجموعات
						المجموع
0,802	0,409	0,238	4	0,950	بين	السلوك الحضاري
		0,581	95	55,215		المجموعات
			99	56,165		داخل المجموعات
						المجموع
0,115	1,910	0,544	4	2,176	بين	سلوك المواطنة التنظيمية
	2,399	0,285	95	27,053		المجموعات
			99	29.299		داخل المجموعات
						المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من ثقافة المهمة وثقافة الفريق وثقافة الدور والثقافة البيروقراطية، الإيثار و وعى الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري، تعزى للعمر، حيث إن جميع الموظفين وباختلاف الفئات العمرية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه المتغيرات السابقة ذكر. بينما أكدت النتائج الواردة في الجدول نفسه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في حين في إجابات المبحوثين حول ثقافة الأفراد حيث كان مستوى الدلالة فيها أقل من 0.05 و 0.003 * و اللياقة واللفظ حيث كانت مستوى الدلالة فيها أقل من 0.05 وهي 0.019 * تعزى لمتغير العمر، إذ إن هناك اختلاف في وجهات نظر الموظفين حسب سنهم، فيما يتعلق بمستوى ثقافة الأفراد واللياقة واللفظ

السائدة في الجامعة. وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق إذ يعرض الجدول الآتي المتوسط الحسابي لكل متغيرات الدراسة التي يوجد فيها فروق حسب العمر.

الجدول (2-44): تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة التي يوجد فيها فروق حسب العمر

العمر	ثقافة الأفراد	اللياقة واللفظ
أقل من 30 سنة	المتوسط الحسابي	3.3565
	الانحراف المعياري	0.72775
من 30 إلى أقل من 40 سنة	المتوسط الحسابي	3.8812
	الانحراف المعياري	0.47887
من 40 إلى أقل من 50 سنة	المتوسط الحسابي	3.4778
	الانحراف المعياري	0.69668
50 سنة فأكثر	المتوسط الحسابي	4.0667
	الانحراف المعياري	0.11547

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق أن الموظفين الذي سنهم من 50 سنة فأكثر هم أكثر اهتماما بثقافة الأفراد على الثقافات الأخرى حيث كانت درجة الموافقة عالية وبلغ المتوسط الحسابي 4.06 بينما باقي الفئات العمرية فقد كانت موافقتهم أيضا عالية ولكن بدرجة أقل والمتوسطات الحسابية على الترتيب 3.88 لعمر من 30 إلى أقل من 40 سنة 3.47 لعمر من 40 إلى أقل من 50 سنة 3.35 لعمر أقل من 30 سنة. وهذا يدل أن كبار السن عموما أعلى موافقة على ثقافة الأفراد في الجامعة مقارنة بالموظفين الأقل سنا. والأمر ذاته بالنسبة للياقة واللفظ حيث بلغ المتوسط الحسابي لعمر من 50 سنة فأكثر 4.41 يليه من 30 إلى أقل من 40 سنة بمتوسط قدره 4.20 و عمر أقل من 30 سنة بمتوسط حسابي قدره 4.16 هم أعلى موافقة على وجود اللياقة واللفظ لدى الموظفين، في حين بلغ متوسط عمر من 40 إلى أقل من 50 سنة 3.52.

يعرض الجدول الآتي الفروق في متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول (2-45): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,001	4,304	2,491	6	14,947	ثقافة المهمة بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
		0,579	93	53,828	
			99	68,776	
0,060	2,106	0,924	6	5,546	ثقافة الأفراد بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
		0,439	93	40,814	
			99	46,360	
0,813	0,492	0,356	6	2,134	ثقافة الفريق بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
		0,723	93	67,261	
			99	69,396	
0,551	,828	0,406	6	2,439	ثقافة الدور بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
		0,491	93	45,648	
			99	48,087	
0,071	2,017	1,251	6	7,507	الثقافة البيروقراطية بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
		0,620	93	57,678	
			99	65,185	
0.176	1.532	0,390	6	2,342	الثقافة التنظيمية بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
		0,255	93	23,697	
			99	26,040	

الإيثار	بين المجموعات	6,717	6	1,119	2,632	0,021
داخل المجموعات		39,556	93	0,425		
المجموع		46,273	99			
اللياقة واللفظ	بين	1,131	6	0,188	0,303	0,934
المجموعات		57,781	93	0,621		
داخل المجموعات		58,912	99			
المجموع						
وعي الضمير	بين المجموعات	2,486	6	0,414	,719	0,635
داخل المجموعات		53,583	93	0,576		
المجموع		56,068	99			
الروح الرياضية	بين	6,769	6	1,128	1,902	0,089
المجموعات		55,159	93	0,593		
داخل المجموعات		61,928	99			
المجموع						
السلوك الحضاري	بين	2,352	6	0,392	0,677	0,668
المجموعات		53,813	93	0,579		
داخل المجموعات		56,165	99			
المجموع						
سلوك المواطنة التنظيمية	بين	1,266	6	0,211	0,702	0,649
المجموعات		27,962	93	0,301	2,632	0,021
داخل المجموعات		29,229	99	1,119		
المجموع						

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من ثقافة الأفراد وثقافة الفريق وثقافة الدور والثقافة البيروقراطية، ووعي الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري، تعزى للمؤهل العلمي، حيث إن جميع الموظفين وباختلاف وجهة نظرهم اتجاه المتغيرات السابقة ذكر. بينما أكدت النتائج الواردة في الجدول نفسه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في حين في إجابات المبحوثين حول ثقافة المهمة حيث كان مستوى الدلالة فيها أقل من 0.05 * 0.001 .

و الإيثار حيث كانت مستوى الدلالة فيها أقل من 0.05 وهي 0.021^* تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إذ إن هناك اختلاف في وجهات نظر الموظفين حسب مستواهم العلمي، فيما يتعلق بمستوى ثقافة المهمة والإيثار في الجامعة. وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق إذ يعرض الجدول الآتي

المتوسط الحسابي لكل متغيرات الدراسة التي يوجد فيها فروق حسب المؤهل العلمي.

جدول 2^*-46 تقرير حول المتوسط الحسابي لثقافة المهمة التي يوجد فيها فروق حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوي أو أقل	3,7000	0,70711
بكالوريا	3,5400	0,74863
ليسانس	2,9955	0,74770
تقني سامي	3,0800	0,84785
ماستر	2,7067	0,96174
ماجستير	3,6400	0,29665
دكتوراه	4,0667	0,33166
المجموع	3,1620	0,83349

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق أن الموظفين الذين لديهم مستوى دكتوراه حيث كانت درجة الموافقة عالية وبلغ المتوسط الحسابي 4.06 يليها مستوى ثانوي أو أقل بمتوسط قدره 3.70 ثم مستوى ماجستير بمتوسط قدره 3.64 ثم مستوى بكالوريا بمتوسط قدره 3.54 ثم مستوى تقني سامي بمتوسط قدره 3.08 ثم مستوى ليسانس بمتوسط قدره 2.99 ثم مستوى ماستر بمتوسط حسابي قدره 2.70، هذا يدل أن مستوى الدكتوراه عموما أعلى موافقة على ثقافة المهمة في الجامعة مقارنة بالموظفين الأقل مستوى.

جدول 2^*-47 تقرير حول المتوسط الحسابي للإيثار التي يوجد فيها فروق حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوي أو أقل	3,8750	0,17678
بكالوريا	4,0500	0,52440
ليسانس	3,9773	0,66869

0,67392	3,9667	تقني سامي
0,62106	4,0500	ماستر
0,41079	3,5500	ماجستير
0,82074	3,1389	دكتوراه
0,68367	3,8950	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق أن الموظفين الذين لديهم مستوى ماستر وبكالوريا و كانت درجة الموافقة عالية وبلغ المتوسط الحسابي ليهما 4.05 يليها مستوى ليسانس بمتوسط قدره 3.97 ثم مستوى تقني سامي بمتوسط قدره 3.96 ثم مستوى ثانوي أو أقل بمتوسط قدره 3.87 ثم مستوى ماجستير بمتوسط قدره 3.55، هذا يدل أن المستويين ماستر و بكالوريا عموما أعلى موافقة على الإيثار في الجامعة مقارنة بالموظفين الأقل مستوى.

الجدول (2-48): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى لسنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,001	5,541	3,384	3	10,151	ثقافة المهمة بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
		0,611	96	58,625	
			99	68,776	
0,368	1,065	0,498	3	1,493	ثقافة الأفراد بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
		0,467	96	44,867	
			99	46,360	
0,709	0,463	0,330	3	0,990	ثقافة الفريق بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
		0,713	96	68,406	
			99	69,396	
0,796	0,340	0,169	3	0,506	ثقافة الدور بين المجموعات

		0,496	96	47,581	داخل المجموعات
			99	48,087	المجموع
0,405	0,981	0,646	3	1,939	الثقافة البيروقراطية بين المجموعات
		0,659	96	63,246	داخل المجموعات
			99	65,185	المجموع
0.132	1,914	0,490	3	1,470	الثقافة التنظيمية بين المجموعات
		0,256	96	24,570	داخل المجموعات
		0,490	99	26,040	المجموع
0,021	3,383	1,475	3	4,424	الإيثار بين المجموعات
		0,436	96	41,849	داخل المجموعات
			99	46,272	المجموع
0,390	1,015	0,604	3	1,811	اللياقة واللفظ بين المجموعات
		,595	96	57,101	داخل المجموعات
			99	58,912	المجموع
0,633	,575	0,330	3	,990	وعي الضمير بين المجموعات
		0,574	96	55,078	داخل المجموعات
			99	56,068	المجموع
0,492	0,809	0,509	3	1,527	الروح الرياضية بين المجموعات
		0,629	96	60,401	داخل المجموعات
			99	61,928	المجموع
0,826	0,299	0,173	3	0,520	السلوك الحضاري بين المجموعات
		0,580	96	55,645	المجموعات

داخل المجموعات المجموع	56,165	99			
سلوك المواطنة التنظيمية بين المجموعات	0,970	3	0,323	1,098	0,354
داخل المجموعات المجموع	28,259	96	0,294	3,383	0,021
داخل المجموعات المجموع	4,424	3	1,475		

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من ثقافة الأفراد وثقافة الفريق وثقافة الدور والثقافة البيروقراطية، وعي الضمير والروح الرياضية والسلوك الحضاري، تعزى لسنوات الخبرة، حيث إن جميع الموظفين وباختلاف وجهة نظرهم اتجه المتغيرات السابقة ذكر. بينما أكدت النتائج الواردة في الجدول نفسه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في حين في إجابات الباحثين حول ثقافة المهمة حيث كان مستوى الدلالة فيها أقل من 0.05 و 0.001 * و الإيثار حيث كانت مستوى الدلالة فيها أقل من 0.05 وهي 0.021 * تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ إن هناك اختلاف في وجهات نظر الموظفين حسب عدد سنوات الخبرة، فيما يتعلق بمستوى ثقافة المهمة والإيثار في الجامعة، وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق إذ يعرض الجدول الآتي

المتوسط الحسابي لمتغير الدراسة ثقافة المهمة التي يوجد فيها فروق حسب سنوات الخبرة.

جدول *2-49* تقرير حول المتوسط الحسابي لثقافة المهمة التي يوجد فيها فروق حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	3,0039	0,81534
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3,0545	0,83707
إلى أقل من 15 سنة	3,9400	0,50816
15 سنة فأكثر	3,8000	0,35777
المجموع	3,1620	0,83349

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق أن الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 15 سنة و كانت درجة الموافقة عالية وبلغ المتوسط الحسابي لديهم 3.94 يليها الموظفين الذين لديهم سنوات الخبرة أكثر من 15 سنة بمتوسط قدره 3.80 ثم الموظفين الذين لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بمتوسط قدره 3.05 ثم الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5

سنوات بمتوسط قدره 3.003 عموماً أعلى موافقة على ثقافة المهمة في الجامعة هم للموظفين اللذين خبرتهم أقل من 15 سنة مقارنة بالموظفين أقل خبرة.

جدول *2-50* تقرير حول المتوسط الحسابي للإيثار التي يوجد فيها فروق حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	4,0245	0,57501
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3,9167	0,73065
إلى أقل من 15 سنة	3,3500	0,86763
15 سنة فأكثر	3,5833	0,54006
المجموع	3,8950	0,68367

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات و كانت درجة الموافقة عالية وبلغ المتوسط الحسابي لديهم 4.02 يليها الموظفين اللذين لديهم سنوات الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بمتوسط قدره 3.91 ثم الموظفين اللذين لديهم خبرة من 15 سنة فأكثر بمتوسط قدره 3.58 ثم الموظفين اللذين لديهم خبرة إلى أقل من 15 سنة بمتوسط قدره 3.35 عموماً أعلى موافقة على الإيثار في الجامعة هم للموظفين اللذين خبرتهم أقل من 5 سنوات مقارنة بالموظفين أعلى سنوات خبرة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

قبل القيام بتحليل النموذج والتطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة فإننا أولاً سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح (Kurtosis, Skewness)، وتؤكد بحوث الإحصاء أن (Skewness) يجب أن يكون محصور بين [1, -1] و (Kurtosis) محصور بين [1, -1].

الجدول رقم (2-51) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Skewness		Kurtosis		المتغيرات
إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	
-0,982	0,241	0,765	0,478	ثقافة المهمة
-0,640	0,241	-0,145	0,478	ثقافة الأفراد
-0,587	0,241	0,553	0,478	ثقافة الفريق
-1,165	0,241	1,123	0,478	ثقافة الدور
-0,772	0,241	0,118	0,478	الثقافة البيروقراطية
-0,687	0,241	1,908	0,478	الإيثار
-1,249	0,241	2,201	0,478	اللياقة واللفظ
-0,362	0,241	0,438	0,478	وعى الضمير
-0,578	0,241	0,876	0,478	الروح الرياضية
0,478	0,308	0,241	-0,660	السلوك الحضاري

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيم الإحصائية (Skewness) محصورة في المجال -1.165 و -0.587 وقيم kurtosis محصورة بين -0.145 و 1.123 فإن النموذج خاضع للتوزيع الطبيعي ويمكن اختبار فرضياته إحصائيا. و نلاحظ أيضا أن القيم الإحصائية (Skewness) في المجال -1.249 و -0.362 وقيم kurtosis محصورة بين -0.499 و 2.201 فإن النموذج خاضع للتوزيع الطبيعي ويمكن اختبار فرضياته إحصائيا.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالحوارين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-1.79) دالا على مستوى "غير موافق تماما" من القبول، ومن (1.80-2.59) دالا على مستوى "غير موافق"، ومن (2.60-3.39) دالا على مستوى "محايد"، ومن (3.40-4.19) دالا على مستوى "موافق"، ومن (4.20-5) دالا على مستوى "موافق تماما".

ثانيا: نتائج الانحدار المتعدد

• اختبار صحة الفرضيات:

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ($n=100$) وذلك من خلال احتساب معامل الالتواء للمتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية واحتساب معامل الالتواء للمتغير التابع والمتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية، فهذا يعني أن النموذج صالح للاختبار. أما فيما يتعلق بوجود أثر بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة جامعة محمد خيضر بسكرة.

اختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه " يوجد أثر ذودلالة إحصائية بين " الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة عند مستوى الدلالة 5% ".

بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.370) وكان مستوى الدلالة المحسوب (0.069) وهو أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (0.05)، مما يدل على أن الثقافة التنظيمية لا تساهم بشكل كبير في سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة أي عدم وجود أثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وبناء على عدم ثبات صلاحية النموذج لا نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية.

وفيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة ثم ثقافة الأفراد ثم ثقافة الفريق ثم ثقافة الدور ثم الثقافة البيروقراطية على سلوك المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم *2-52* نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R^2	معامل الارتباط (R)
الانحدار	6.032	5	1.206	4.888	0.001	0.206	0.454
الخطأ المتبقي	23.197	94	0.247				
المجموع	29.229	99					

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

ملائمة النموذج: كما هو موضح في الجدول السابق، معامل التحديد المعدل يساوي 0.206، هذا يعني أن 20.6% من التباين في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل (ثقافة المهمة، ثقافة الأفراد، ثقافة الفريق، ثقافة الدور، الثقافة البيروقراطية) مستوى دلالة F يساوي 0.001 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول رقم *2-53* نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية:

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	A	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	2,914	0,340		8,576	0,000
ثقافة المهمة	-0,109	0,069	-0,168	-1,591	0,115
ثقافة الأفراد	0,269	0,090	0,338	2,993	0,004
ثقافة الفريق	-0,136	0,074	-0,210	-1,852	0,067
ثقافة الدور	0,035	0,089	0,045	0,393	0,695
الثقافة البيروقراطية	0.156	0.080	0.232	1.996	0.46

المصدر: إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

طبقا للنتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإن ثقافة المهمة وثقافة الفريق وثقافة الدور والثقافة البيروقراطية ليس لها أثر على سلوك المواطنة التنظيمية حيث أن قيم مستويات الدلالة بلغت على التوالي 0.0115، 0.067، 0.695، 0.46 وهي أكبر من القيمة 0.05، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى والثالثة والرابعة والخامسة مرفوضة. في حين أنه يوجد أثر لثقافة الأفراد على سلوك المواطنة التنظيمية حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.004 وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الانحدار β تساوي 0.338 أي أن 33.8% من سلوك المواطنة التنظيمية مفسر بثقافة الأفراد. وبهذا فإن الفرضية الثانية مقبولة.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل نتائج الاستمارة سنحاول في هذا الجزء تفسير النتائج المتوصل إليها .

المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

أولاً: تفسير نتائج البيانات الشخصية

أفراد العينة أغلبهم هم من الجنس أنثى حسب الجدول (2-25) وهذا راجع إلى طبيعة العينة المأخوذة من العمال الإداريين بجامعة محمد خيضر، حيث أن أغلبية عمالها الذين يتولون المناصب في الإدارة إناثا بنسبة 64 %.

أغلب أفراد العينة تركزت أعمارهم في الفئة [أقل من 30 سنة] سنة حسب الجدول (2-26) وهذه الفئة تتميز بالحيوية والنشاط وحب العمل حيث بلغت النسبة 46%.

يتضح أن أغلب أفراد العينة الدراسة هم من أصحاب شهادة ليسانس حيث بلغت نسبته 44% حسب الجدول رقم (2-27) وهي الشهادة التي يحصل عليها أغلب من يتلقى التعلم الجامعي.

أغلب أفراد العينة الدراسة ليس لديهم الخبرة في العمل حسب الجدول رقم 27 الذي يوضح أن فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 51%.

ثانياً: تقييم متغيرات الدراسة

✓ أكدت نتائج الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية للموظفين الإداريين في جامعة بسكرة متوسط، حيث أوضحت النتائج أن الثقافة السائدة بالجامعة هي ثقافة الأفراد حيث يعتبر الفرد من أهم موارد المؤسسة والقوة الإيجابية لها.

✓ كما أكدت نتائج الدراسة أن مستوى ثقافة المهمة للموظفين الإداريين في جامعة بسكرة متوسط، حيث أن الموظفين يرون أن الجامعة لا تعتمد على التركيز على الصلاحيات كشرط لإنجاز المهمة و أن هياكل المؤسسة التنظيمية موجهة نحو إنجاز مهمة محددة إلا أنه غير كافٍ، وأن طرق التوظيف يجب أن تكون مختلفة .

✓ وأكدت النتائج أيضاً أن مستوى ثقافة الأفراد بالجامعة عالية، حيث أن الموظفين بالجامعة يسعون إلى الدافعية والتطور وعلى كل فرد إتقان العمل حسب المطلوب منه، وأن للأفراد بالمؤسسة لهم دور مهم بالمنظمة حيث يعتبر الفرد القوة الإيجابية للمنظمة.

✓ كذلك بينت نتائج الدراسة أن الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة قدموا درجة موافقة متوسطة حول ثقافة الفريق، حيث وضحو أن بناء فرق عمل متكاملة ليست أولى اهتمامات المؤسسة وعدم تشجيعها للعمل الجماعي في المستوى المطلوب، كما أنها تأكد على سهولة تبادل الأفكار بين الموظفين .

- ✓ تشير النتائج إلى أن مستوى ثقافة الدور بالجامعة جاء بدرجة عالية، حيث تحدد الجامعة لكل موظف مسؤوليات واضحة في العمل، وتوفي الأمن الوظيفي للموظفين، وأن الجامعة تحدد تخصصات واضحة لكل وظيفة في المؤسسة، وأنها تراعي لدور الموظف في الجامعة لا إلى شخصيته.
- ✓ وضحت النتائج أن مستوى الثقافة البيروقراطية بالجامعة كانت متوسطة، تبين أن يوجد تناسق في العمل بين الوحدات الإدارية، والعمل داخل المؤسسة بطريقة محكمة ومنظمة، بينما انتقال المعلومات داخل المؤسسة بين مستوياتها الإدارية غير كافٍ، وأنه على كل موظف الإلتزام بمسؤولياته الخاصة نحو العمل حسب ما حدد له.
- ✓ أكد الموظفون أنه باستطاعته مساعدة زملائه في العمل اللذين لديهم أعباء إضافية، وتقديم يد العون لبعضهم البعض لحل المشاكل المتعلقة بالعمل، ومساعدة الموظفين الجدد للتكيف مع ظروف العمل وأيضاً مساعدة الموظفين الغائبين في إتمام أعمالهم المتبقية، وبهذا نوضح أن الإيثار لدى الموظفين في الجامعة جاء بدرجة عالية.
- ✓ كذلك اللياقة واللف كانت عالية، حيث أنه على الموظف تقديم الدعم العاطفي لزملائه في أوقات الشدة وإحترام حقوقهم ومراعاة مشاعرهم ومحاولة تجنب خلق أي مشكلة في العمل.
- ✓ وفي تقييم مستوى وعي الضمير في الجامعة فقد أظهرت النتائج أن الموظف يتعامل بعناية مع ممتلكات المؤسسة وتجنب الاستراحات الغير ضرورية والالتزام بأوقات الحضور والانصراف، أن الموظف ليس ملزم بإيجاد عمل إضافي بعد انتهاء العمل قبل الوقت المحدد فكل موظف حسب رغبته، أنه أيضاً لا يضحي باهتماماته الشخصية لأجل العمل.
- ✓ كما أكدت النتائج أن الروح الرياضية لدى الموظفين كانت بدرجة عالية حيث وضحت أن الموظفين يرحبون بالنقد البناء للعمل وتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون تذمر، وهناك من الموظفين من يتغاضى عن المضايقات البسيطة في العمل.
- ✓ كذلك أكدت نتائج الدراسة أن السلوك الحضاري مرتفع بالجامعة، باعتبار من أكثرهم يهتمون بالصورة الإيجابية للمؤسسة لدى الغير وحرص على متابعة كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والمساهمة في تطويرها بتقديم مجموعة من الاقتراحات، كما هناك بعض من الموظفين من يقومون بحضور اللقاءات والندوات الغير رسمية بالمؤسسة.
- ✓ فيما يخص نتائج الدراسة المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية فإن هناك دور لهذه السلوكيات بين الموظفين في الجامعة حيث كان مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفعاً.

✓ رغم اتفاق كل من الذكور والإناث على الروح الرياضية إلا أن الإناث أكثر موافقة على الروح الرياضية لدى الموظفين بالجامعة من مستوى الروح الرياضية في الجامعة بالنسبة للذكور باعتبار أن المرأة لديها قدرة في تحمل الانتقادات والمشاكل التي تواجهها.

✓ كما أكدت النتائج أن الموظفين الأكثر سننا هم أكثر موافقة ثقافة الأفراد واللياقة واللفظ، فالشباب بسلوكياته يمكن أن لا يراعي لمشاعر زملائه وعدم تقديم الدعم العاطفي لزملائهم من الموظفين. و أن الموظفين الأكبر سننا يساهمون في قوة المؤسسة وتطورها وأنهم أساسها في العمل.

✓ كما توضح النتائج أن المستوى التعليمي لثقافة المهمة والإيثار بالجامعة لديه دور مهم في تطبيق هذين البعدين بالجامعة.

✓ توضح النتائج أن الموظفين اللذين لديهم خبرة أكثر يشجعون ثقافة المهمة والإيثار بين الموظفين في الجامعة.

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

✓ تؤكد نتائج الدراسة أن أكدت الدراسة أنه لا يوجد أثر لثقافة المهمة على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يقوم الموظف بالتأقلم مع إجراءات العمل بالمهمة المطلوبة وأن من الموظفين من يوظفون حسب خبراتهم الشخصية و أن إنجاز هذه المهمات لا يتوجب على الموظف فرض سلوك معين محدد داخل الجامعة.

✓ لا تؤثر ثقافة الفريق على سلوكيات المواطنة التنظيمية، أي أن كل فرد في فريق العمل لديه سلوك معين، أي أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لكل فرد بالمؤسسة لا تتأثر بعمل الفريق الجماعي.

✓ كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن الاهتمام بكل فرد و احترامه هذا ما يولد الإيثار واللياقة واللفظ ووعي الضمير لدى الموظفين، واعتبار الفرد من أهم موارد المؤسسة يجعله أكثر استعدادا لتقديم أدوار إضافية تفيد المنظمة.

✓ أكدت نتائج الدراسة كذلك لأثر ثقافة الدور أن للموظف مسؤوليات واضحة في المؤسسة التي يعمل بها وأن هناك تخصصات واضحة لكل وظيفة، وأن الموظف في المؤسسة ينظر إلى دوره في العمل بهذه المؤسسة لا إلى شخصه وسلوكه و أن دور الموظف لا يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بجامعة محمد خيضر بسكرة.

✓ كذلك أظهرت نتائج الدراسة لأثر الثقافة البيروقراطية أن الاهتمام بمسؤوليات كل موظف الخاصة نحو العمل الذي يتم سيره هذا ما ينتج سلوك حضاري وروح رياضية و أن هناك تناسق في العمل بين الوحدات الإدارية و القيام بأعمال تطوعية وإظهار الصورة الإيجابية للمؤسسة لدى الغير و تجنب المشاكل مع الزملاء من الموظفين وتقبل الانتقادات التي تفيد المنظمة.

المطلب الثالث: التوصيات وتوجيهات لبحوث مستقبلية

التوصيات:

- ✓ العمل على تمكين العاملين في المنظمة من خلال تغيير النظرة التقليدية لهم ومنحهم صلاحيات أكبر لزرع الثقة في نفوسهم وتحسين الصورة النمطية المأخوذة عن الإدارة البيروقراطية لما لها من تأثير مباشر في تعديل السلوك البشري للعاملين، كل ذلك يمكن أن يتوافر من خلال توفير بيئة ثقافية داعمة تعتمد على خلق قنوات إتصال مفتوحة، والتركيز على روح العمل في الفريق.
- ✓ بناء ثقافة منتظمة على أسس تشكل إطارا مرجعيا لتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءها وجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من الهيئة يحملون هويتها.
- ✓ إشراك الموظفين في صناعة القرارات وذلك من خلال فسخ المجال لهم في إبداء آرائهم واقتراحاتهم.
- ✓ العمل على تحفيز العاملين بتبني سلوكيات مواطنة تنظيمية من خلال معالجة وتسهيل التأثيرات الثقافية على العاملين والمؤسسة على حد سواء، والإهتمام بتدريب المسؤولين الإداريين على الأساليب الرقابية التي تسهم في تذليل الصعاب التي تعترض المنظمة و الأكثر تأثيرا في سلوك العاملين.
- ✓ الاهتمام بالمناسبات وإقامة شعائر التكريم الرمزية والاحتفال بالموظفين المنتهية خدماتهم وإقامة حفلات التعارف للموظفين الجدد.
- ✓ ضرورة تهيئة المناخ الملائم لإحساس الموظفين بدعم الإدارة لهم.
- ✓ استحداث ممارسات جديدة تساهم في زيادة شعور الموظفين بالإنجاز والمشاركة سعيا لزيادة انتمائهم ورضاهم، كإيجاد المنافسة المشروعة على مستوى الأشخاص أو فرق العمل.
- ✓ السعي إلى تطوير قابليات الموظفين وتعريفهم بماهية الثقافة التنظيمية للجامعة من خلال إلحاقهم بدورات أو برامج للتكيف الاجتماعي.

توجيهات لبحوث مستقبلية:

- بعد إعداد هذه الدراسة توضح للباحث العديد من الأفكار التي قد تكون مفيدة كإشكاليات مستقبلية نوجزها فيما يلي:
- ✓ الأنماط الثقافية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية.
- ✓ دور سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات في سير أداء الموظفين .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض نتائج الدراسة، حيث تم تحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى أن بعد سلوك المواطنة التنظيمية يفسرها بعد واحد فقط من أبعاد الثقافة التنظيمية وهو ثقافة الأفراد، بينما لا يوجد لكل من ثقافة المهمة وثقافة الدور وثقافة الفريق والثقافة البيروقراطية أثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي كليات جامعة محمد خيضر بسكرة. كما قدمت الباحثة في هذا الفصل مجموعة من التوصيات للجامعة محمد خيضر بسكرة تتمحور حول نموذج الدراسة الحالية.

خاتمه

خاتمة

إستهدفت هذه الدراسة التي تكونت من فصلين إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، باعتبار أن المفهومين لهما أهمية إستراتيجية من أجل بقاء ونمو المؤسسة، كما تم القيام بدراسة المفهومين في مؤسسة خدماتية جزائرية وهي جامعة محمد خيضر ببسكرة، وكذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على الثقافة التنظيمية للجامعة وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين.

ولتحقيق تلك الأهداف تم إستعراض مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ومكوناتها وأبعادها وكيفية المحافظة عليها، كما تم تناول موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية نشأتها ومداخلها والعوامل المؤثرة عليها، كما تم تناول أنواع الثقافة التنظيمية المستخدمة لأغراض الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى أن مفهوم الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الخدماتية أصبح اليوم يأخذ حيزا ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية، ويحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل المؤسسات الخدماتية والإقتصادية لكونه يعمل على تحسين العمل وتطويره والارتقاء برفاهية المجتمع، إلا أنه لم يتفق على إعطاء تعريف واضح ودقيق للثقافة التنظيمية.

وقد سلطت الدراسة التطبيقية الضوء على أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر ببسكرة، ومن أبرز النتائج المتوصل إليها مايلي:

- أن الثقافة التنظيمية لا تأثر في سلوك المواطنة التنظيمية بجامعة محمد خيضر ببسكرة.
- رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه يوجد أثر لثقافة المهمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية بجامعة محمد خيضر ببسكرة.
- قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه يوجد أثر للثقافة الأفراد على سلوكيات المواطنة التنظيمية بجامعة محمد خيضر ببسكرة.
- رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه يوجد أثر لثقافة الفريق على سلوكيات المواطنة التنظيمية بجامعة محمد خيضر ببسكرة .

- رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه يوجد أثر لثقافة الدور على سلوكيات المواطنة التنظيمية بجامعة محمد خيضر ببسكرة.

- قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه يوجد أثر للثقافة البيروقراطية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بجامعة محمد خيضر ببسكرة.

- أفاق البحث:

يعتبر مفهومي الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من المواضيع الحديثة والهامة سواء على المستوى الكلي أو الجزئي التي ينبغي التعمق فيها والقيام بالعديد من الدراسات حولها، وإعطائها مزيد من الأهمية بالنسبة للأبحاث العربية والجزائرية على وجه الخصوص.

ومن هذا المنطلق، فإن لهذا الموضوع أفاقا تتجه نحو التعمق في هذين المفهومين، وفي القطاع الخدمي في الجزائر، وذلك فيما يخص :

- دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الإيثار لدى الموظفين في المؤسسة.

- دراسة دور سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

فَائِضَةُ المَرَايِجِ

قائمة المراجع

- أ- الكتب
- 1- أحمد السيد الكردي، إدارة السلوك التنظيمي، 2011.
- 2- أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج SPSS، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- 3- إيمان حسن حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 4- الواصل، ع.ع، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته" مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 5- بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية الإدارية، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص 56.
- 6- جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، صنف 5/870، 2002.
- 7- حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009.
- 8- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لولاية قالمة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004.
- 9- سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال (المفاهيم والأسس والتطبيقات)، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 10- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 11- شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات إقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع الأردن، 2008.
- 12- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2008.
- 13- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، محاضرات في السلوك التنظيمي، ومكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، طبعة أولى، 2002.

- 14- محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي SPSS فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر، الأردن، ط 2، 2006.
 - 15- محمد الحمدي الماضي، مبروك عبد المولى الهوارى، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، القاهرة، 2004.
 - 16- محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3.
 - 17- محمد هاني محمد ، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.
 - 18- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2003.
 - 19- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- ب- المذكرات:

- 1- أحمد علماوي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE بغرداية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسير، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
- 2- اسعد احمد عكاشة، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الإدارة الوظيفي *دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.
- 3- أسماء يوسف، العلاقة بين سلوك المواطن التنظيمية ونية ترك العمل * دراسة للبنوك التجارية الأردنية *، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الأردن.
- 4- ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية-غزة-، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007.
- 5- الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، الجزائر، 2006.
- 6- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية* دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة- * رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011.

- 7- بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري (دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 8- جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة (دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- 9- دحماني زهير، الثقافة التنظيمية ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة* دراسة حالة من المؤسسات الجزائرية*، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010.
- 10- رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة* دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة*، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر -بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2011.
- 11- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية* دراسة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة*، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2015.
- 12- عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام ل.م.د، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2008.
- 13- عبد الإله، سمير يوسف محمد، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2006.
- 14- عبد الرحمان فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، 2003.
- 15- عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014.

- 16- علياء حسني علاء الدين نوح، الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية* دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب* رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الأعمال، قسم الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 17- عيساوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي* دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمة بشار*، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير،+ جامعة ابو بكر بالقايد - تلمسان-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. تخصص حوكمة الشركات، 2012.
- 18- فهد عبد الله السهلي، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية في إمارة منطقة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2009.
- 19- فهد يوسف الدويلة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة إستكمالاً لمتطلبات منح درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.
- 20- محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 1428هـ.
- 21- محمد غالب المطيري، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالحفجي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2013.
- 22- محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، متطلبات تكميلي لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 23- يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي* دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الحلفة*، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية.

ت- الملتقيات:

- 1- مسعودة شريفي، كريمة حاجي: المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة* رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة*، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية الذي تنظمه جامعة بشار بالجزائر من 14 إلى 15 فيفري 2012، محور المداخلة: ثقافة منظمات الأعمال والسلوك الأخلاقي لممارساتها.

ث- المجالات:

- 1- أحمد بن سالم العامري، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة* دراسة استطلاعية لآراء المديرين*، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، العدد2.
- 2- أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية، العدد2.
- 3- بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد20، العدد02.
- 4- حمزة معمر، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد14، 2014.
- 5- رعد عبد الله عيدان الطائي، الباحث عادل ياسين جواد، دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية*بحث في هيئة النزاهة*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 6- زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد42، العدد01، 2015.
- 7- زيد الدين لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد:01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، جوان، 2007.
- 8- زين الدين بروش، لحسن هدار دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية*دراسة بمؤسسة ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، 2007.
- 9- رائد اسماعيل عابنة، ماجد أحمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد9، العدد4، 2013.
- 10- رعد عبد الله عيدان الطائي، الباحث عادل ياسين جواد، دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية*بحث في هيئة النزاهة*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 11- زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد42، العدد01، 2015، ص110.
- 12- عبد اللطيف عبد اللطيف، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية*دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة*، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية-المجلد26-، العدد الثاني، 2010.
- 13- عزاوي عمر، عجلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية - رؤية مستقبلية - ، مجلة الباحث، عدد 4، 2006.

- 14- سامي المداني وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة عمان العربية، العدد: 44، جانفي 2010.
- 15- معراج هواري ومريم شرع، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الإستراتيجية التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، غرداية.
- 16- منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، 2009.
- 17- 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 للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 02، 2012.

ج- المقالات:

- 1- احمد السيد الكردي، إدارة السلوك التنظيمي، مقالة منشورة، 2011.
- 2- محمد العامري، السلوك التنظيمي، مقالة منشورة.

ح- المراجع الأجنبية:

1. Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984.
2. Farzad, A., “The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran”, Unpublished Master’s Thesis, Lulea University of Technology.2007.
3. Hélène Denis, stratégies d’entreprise et incertitudes environnementales, Design organisationnel, culture et technologie, P122, Ed Economica, 1990.
4. Kothari, C.R., « Research Methodology-Methods and Techniques », New Delhi, Wiley Eustern Limited, 1985.
5. Med Nuiga, La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel. Essai de modélisations systémique et applications à l’entreprise marocaine. Thèse de doctorat en génie industrielle, Dirigé par : P. TRUCHOT. ENSAM, PARIS. 2003.
6. Minisi, M.A., “The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority”, Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria, 2005.

7. Stephen Robbins et autre, comportement organisation, édition Pearson, Paris, 2006.
8. Sekaran, U., “Research Methods for Business a Skill Building Approach”, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004.
9. Zikmund, W. (2003), “Business Research Methods”. Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003.

خ- المواقع الإلكترونية:

- 1- <http://ar.univ-biskra.dz>
- 2- http://fsesnv.univ-biskra.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=48
- 3- <http://fst.univ-biskra.dz/index.php/faculte/presentaion>

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	سلم ليكارت الخماسي	66
2-2	معامل الثبات لفقرات ثقافة المهمة	74
3-2	معامل الثبات لفقرات ثقافة الأفراد	74
4-2	معامل الثبات لفقرات ثقافة الفريق	75
5-2	معامل الثبات لفقرات ثقافة الدور	75
6-2	معامل الثبات لفقرات الثقافة البيروقراطية	75
7-2	معامل الثبات لفقرات الثقافة التنظيمية	75
8-2	معامل الثبات لفقرات الإيثار	76
9-2	معامل الثبات لفقرات اللياقة واللفظ	76
10-2	معامل الثبات لفقرات وعي الضمير	76
11-2	معامل الثبات لفقرات الروح الرياضية	77
12-2	معامل الثبات لفقرات السلوك الحضاري	77
13-2	معامل الثبات لفقرات سلوك المواطنة التنظيمية	77
14-2	معامل الثبات لفقرات المتغيرين	77
15-2	الصدق البنائي لبعء ثقافة المهمة	78
16-2	الصدق البنائي لبعء ثقافة الأفراد	79
17-2	الصدق البنائي لبعء ثقافة الفريق	80
18-2	الصدق البنائي لبعء ثقافة الدور	81
19-2	الصدق البنائي لبعء الثقافة البيروقراطية	82
20-2	الصدق البنائي لبعء الإيثار	83
21-2	الصدق البنائي لبعء اللياقة واللفظ	83
22-2	الصدق البنائي لبعء وعي الضمير	84
23-2	الصدق البنائي لبعء الروح الرياضية	85
24-2	الصدق البنائي لبعء السلوك الحضاري	86
25-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	87
26-2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	87
27-2	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	88

89	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	28-2
89	المتوسط الحسابي لبعء ثقافة المهمة	29-2
90	المتوسط الحسابي لبعء ثقافة الأفراد	30-2
91	المتوسط الحسابي لبعء ثقافة الفريق	31-2
91	المتوسط الحسابي لبعء ثقافة الدور	32-2
92	المتوسط الحسابي لبعء الثقافة البيروقراطية	33-2
93	المتوسط الحسابي لمتغير الثقافة التنظيمية	34-2
93	المتوسط الحسابي لبعء الإيثار	35-2
94	المتوسط الحسابي لبعء اللياقة واللفظ	36-2
94	المتوسط الحسابي لبعء وعي الضمير	37-2
95	المتوسط الحسابي لبعء الروح الرياضية	38-2
96	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء السلوك الحضاري	39-2
97	المتوسط الحسابي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية	40-2
98	اختبار الفروق للعينات المستقلة لمتغيرات الدراسة حسب الجنس	41-2
100	تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب الجنس	42-2
101	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للعمر	43-2
103	تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب العمر	44-2
104	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي	45-2
106	تقرير حول المتوسط الحسابي لثقافة المهمة التي يوجد فيها فروق حسب المؤهل العلمي	46-2
106	تقرير حول المتوسط الحسابي لثقافة المهمة التي يوجد فيها فروق حسب المؤهل العلمي	47-2
107	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى لعدد سنوات الخبرة	48-2
109	تقرير حول المتوسط الحسابي لثقافة المهمة التي يوجد فيها فروق حسب سنوات الخبرة	49-2
110	تقرير حول المتوسط الحسابي للإيثار التي يوجد فيها فروق حسب سنوات الخبرة	50-2
111	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	51-2
112	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد	52-2
113	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية	53-2

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	عوامل الحفاظ على ثقافة المنظمة	20
2-1	مصادر الثقافة التنظيمية	21
3-1	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	26
4-1	أنماط الثقافة التنظيمية	34
5-2	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	72

الفهرس

الصفحة	المحتويات
أ - و	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
8	تمهيد
9	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية
9	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
9	أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية
11	ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية
14	ثالثاً: مكونات الثقافة التنظيمية
17	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها
17	أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية
18	ثانياً: كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية
20	المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية وأبعادها
20	أولاً: مصادر الثقافة التنظيمية
22	ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية
25	المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية، مستوياتها وأبعادها
25	أولاً: وظائف الثقافة التنظيمية
28	ثانياً: مستويات الثقافة التنظيمية

29	ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية
35	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول سلوك المواطنة التنظيمية
35	المطلب الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، نشأتها وخصائصها
35	أولا: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
37	ثانيا: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية
38	ثالثا: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
40	المطلب الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، أنماطها وأبعادها
40	أولا: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
42	ثانيا: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
43	ثالثا: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
44	المطلب الثالث: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية ومحدداتها
44	أولا: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية
45	ثانيا: محددات سلوك المواطنة التنظيمية
46	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية ومعوقاتها
46	أولا: معوقات سلوك المواطنة التنظيمية
47	ثانيا: العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية
50	المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية
50	المطلب الأول: علاقة مكونات الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية
51	المطلب الثاني: علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية

51	أولاً: علاقة ثقافة المهمة والأفراد والدور بسلوك المواطنة التنظيمية
52	ثانياً: علاقة الثقافة البيروقراطية وثقافة الفريق على سلوك المواطنة التنظيمية
52	المطلب الثالث: الدراسات السابقة ونموذج الدراسة
60	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة حالة - جامعة محمد خيضر ببسكرة-
62	تمهيد
63	المبحث الأول منهجية الدراسة
63	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
63	أولاً: تصميم الدراسة
64	ثانياً: جمع بيانات الدراسة
65	ثالثاً: أداة الدراسة
66	رابعاً: أساليب التحليل
68	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها
68	أولاً: مجتمع الدراسة
73	ثانياً: عينة الدراسة
74	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها
74	أولاً: ثبات الدراسة
78	ثانياً: صدق أداة الدراسة
87	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
87	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

89	المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في جامعة محمد خيضر بيسكرة
89	أولاً: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة
97	ثانياً: الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمتغيرات الديمغرافية
110	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
110	أولاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
112	ثانياً: نتائج الإنحدار المتعدد
113	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
114	المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة
114	أولاً: تفسير نتائج البيانات الشخصية
114	ثانياً: تقييم متغيرات الدراسة
116	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
117	المطلب الثالث: التوصيات وتوجيهات للبحوث المستقبلية
118	خلاصة الفصل
120	خاتمة
123	قائمة المراجع
135	قائمة الملاحق

الملاحق

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تسيير الموارد البشرية



الملحق *A*

استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة جامعة محمد خيضر - بسكرة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

سليمانى جمعة

الأستاذة المشرفة:

أقطي جوهرة

السنة الجامعية: 2015 - 2016

الجزء الأول: البيانات الشخصية

خصص هذا الجزء للتعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لعمال المؤسسة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لهذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة
☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

☐ ثانوي أو أقل ☐ بكالوريا
☐ تقني سامي ☐ ليسانس
☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات
☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس مستوى الثقافة التنظيمية، الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل من هذه العبارات، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ثقافة المهمة						
1	يتم تعيين الموظفين وفقا لخبراتهم الشخصية					
2	إن هياكل المؤسسة التنظيمية موجهة نحو انجاز المهمة المحددة.					
3	يتم أقلمة إجراءات العمل مع طبيعة المهمة المطلوبة.					
4	لا يتم التركيز على الصلاحيات كشرط لانجاز المهمة.					
5	تركز إدارة الشركة على تأقلم الموظف مع ظروف عمله.					
ثقافة التوجه نحو الأفراد						
6	لدي القوة الدافعة للتطوير و المرونة					
7	أنجز الأعمال بإتقان وفق المعايير المطلوبة					
8	أعتبر أن الأفراد أهم موارد المنظمة و القوة الايجابية لها					
9	يتم التركيز على مستوى انجاز كل موظف في عمله					
10	إن أساس العمل في المؤسسة الموظف					
ثقافة الفريق						
11	يعد بناء فرق عمل متكاملة أولى اهتمامات المؤسسة					
12	تشجع المؤسسة العمل الجماعي					
13	يتم تبادل الأفكار بين الموظفين بسهولة					
ثقافة الدور						
14	ينظر دائما إلى دور الموظف لا إلى شخصه					
15	توفر المؤسسة الأمن الوظيفي للموظف					

					16	هناك مسؤوليات واضحة أمام كل موظف في المؤسسة
					17	توجد هناك تخصصات واضحة لكل وظيفة في المؤسسة
الثقافة البيروقراطية						
					18	يلتزم كل موظف بمسؤولياته الخاصة نحو العمل حسب ما يتم تحديده
					19	العمل داخل المؤسسة يسير بطريقة منظمة ومحكمة
					20	يوجد تناسق في العمل بين الوحدات الادارية
					21	يتم انتقال المعلومات داخل المؤسسة من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الإداري الأدنى

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (X) بالخانة التي تعبر عن موقفك.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الإشار						
01	لا أتوانى عن مساعدة زملائي في المؤسسة الذين لديهم أعباء عمل إضافية					
02	أقدم يد المساعدة بشكل طوعي لزملائي بالمؤسسة لحل المشاكل المتعلقة بالعمل .					
03	أبادر إلى تقديم يد العون طوعية للموظفين الجدد لمساعدتهم على التكيف مع متطلبات و ظروف العمل الجديد في البنك .					

					أتعاون طواعية مع زملائي الذين كانوا متغيبين عن العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة .	04
اللياقة و اللطف						
					أقدم الدعم العاطفي لزملائي الآخرين في العمل في أوقات الشدة .	05
					أحترم حقوق الآخرين في العمل .	06
					أراعي مشاعر زملائي فيما يخص تصرفاتي.	07
					أحاول تجنب خلق أي مشكلة مع زملائي في العمل .	08
وعي الضمير						
					أتعامل بعناية مع ممتلكات المؤسسة (الأجهزة ، الأثاث.....إلخ)	09
					أجتنب قدر الإمكان الإجازات و الاستراحات غير الضرورية في العمل	10
					أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف .	11
					إذا أنهيت واجباتي الوظيفية قبل الوقت المحدد لي أحاول إيجاد عمل إضافي لأدائه .	12
					أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل .	13
الروح الرياضية						
					أغاضى عن المضايقات البسيطة في العمل.	14

					أُتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تدمير .	15
					أُتقبل الأمور إذا ما اتجهت في الاتجاه المعاكس لرغبائي.	16
					أُرحب بالنقد البناء في العمل .	17
السلوك الحضاري						
					أُحرص على متابعة كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة باهتمام بالغ .	18
					أُواظب على حضور اللقاءات و الندوات غير الرسمية التي تعقدها المؤسسة.	19
					أُحاول تقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة الذي أعمل بها	20
					أُهتم و أحرص على إيجابية الصورة التي يكونها الغير عن المؤسسة التي أعمل بها.	21

مع الشكر والتقدير لمساعدتك لنا في انجاز هذا البحث بإجابتك على هذه الاستبانة

إنتهى .

الملحق (B): قائمة المحكمين.

المحكم	الرتبة	جامعة الارتباط
أفطي جوهرة	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة
قريشي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة
جبيرات سناء	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة
شنشونة محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة