

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم النفس و علوم التربية و الأرتوفونيا

الثقافة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د/ حمزة معمري

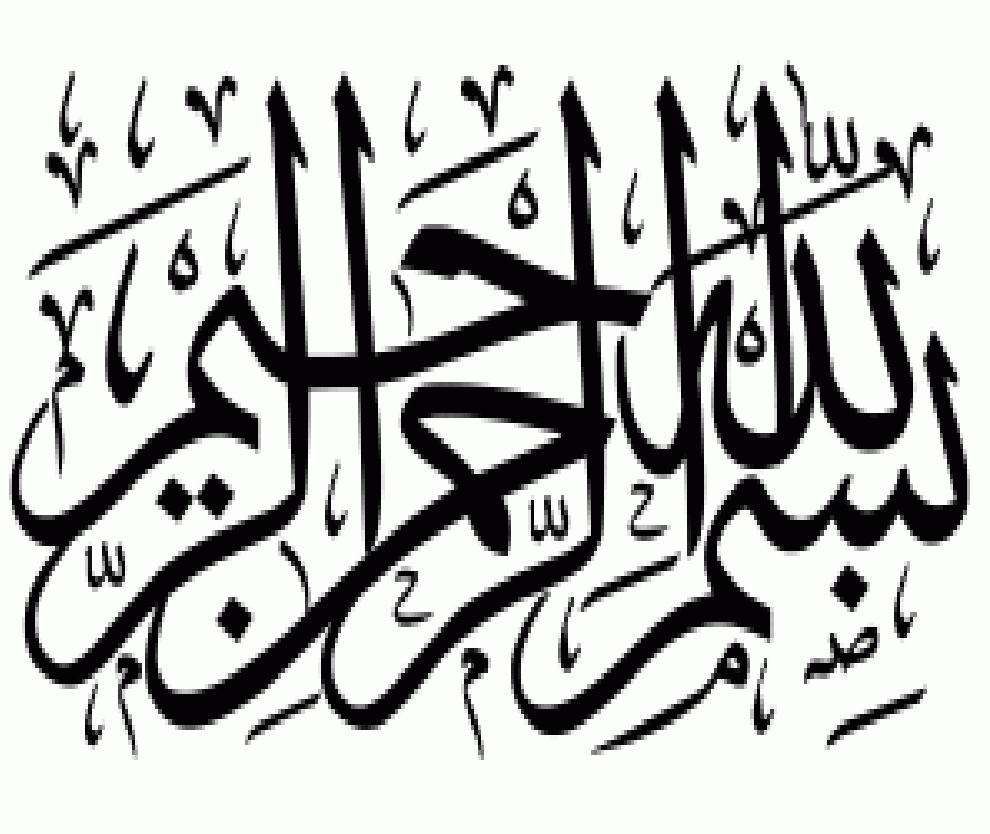
إعداد الطالبة:

ربحة ريغي

اللجنة المناقشة

الرقم	الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
01	أ.قشار محمد	غرداية	رئيسا
02	د.بقادير عبد الرحمان	غرداية	مناقشا
03	د.معمري حمزة	غرداية	مشرفا

الموسم الجامعي: 2018/2019



الإهداء

إلى من علمني العطاء بدون انتظار
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يتغمد روحه
الطاهرة ويسكنه فسيح جنانه "أبي العزيز"

إلى ملاكي في الحياة وروح القلب ونبض الحنان إلى من صبرت و
كافحت معي في هذه الحياة إلى أعظم إنسانة في حياتي "أمي الحبيبة"

إلى شريك حياتي وسندي في التقدم العلمي والذي كان دعما لي وسر نجاحي
بتوفيق من الله ثم بفضلله "زوجي الغالي سعيد"

إلى الغد المشرق و الأمل في الحياة فلذة كبدي أولادي راجية من الله أن يوفقهم في مشوارهم الدراسي و أن
يلحقهم بالمراتب العليا "راضية, هند, عدنان" و "محمد فوزي"
إلى أخوتي و أخواتي كل باسمه

إلى جميع الزملاء والزميلات في دفعة "علم النفس العمل والتنظيم"

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

ربحة

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين وصل الله على سيدنا محمد وآله وصحبه أجمعين

شكراً لله سبحانه وتعالى الذي رزقنا العقل ووهبنا التفكير وحسن التوكل عليه

ورزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، ونحمده على فضله علينا لإتمام هذا العمل

ونرجو أن ينفع كل من يطلع عليه.

أتقدم بأوفر وأبلغ معاني الشكر والتقدير أستاذي الفاضل:

"د. حمزة معمرى"

على إشرافه وتوجيهه حيث الخطأ والصواب عند تشجيعه لإنجازه هذه المذكرة وإنهاء هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة كلية علم النفس وبالخصوص شعبة علم النفس العمل والتنظيم

«الأستاذ بقادير عبد الرحمان والأستاذ قشار محمد، لروي لامين وخطارة عبد الرحمان

"وكل من ساعدني من بعيد أو قريب وكل من قدم لي خدمة طيلة مسيرتي العلمية.

جزاكم الله كل خير

ربحة

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية , و ذلك من خلال التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ومعرفة الدلالة الإحصائية للفروق حسب المتغيرات التالية : السن , الجنس , الأقدمية و لتحقيق هذه الأهداف اعتمدنا على جملة من الإجراءات المنهجية بدءا بالمنهج الوصفي ,و اعتمدنا على أداتي جمع المعلومات استبائي الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية تم التأكد من خصائصها السيكمترية (الصدق , الثبات) ثم تطبيقهما على عينة تكونت من 84 موظفا و موظفة بمديرية المصالح الفلاحية, و بعد معالجة البيانات بالأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 19) توصلنا للنتائج التالية :

- مستوى الثقافة التنظيمية متوسط.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية متوسط.
- وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية تعزى لمتغير السن .
- لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية تعزى لمتغير الأقدمية.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية تعزى لمتغير الجنس .
- لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية تعزى لمتغير السن .
- لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية تعزى لمتغير الأقدمية.

Résumé :

L'objectif de cette étude est de connaître le degré de la culture organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle, la cohésion de la culture organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle et savoir les différences dues à l'âge, au sexe et l'ancienneté chez les fonctionnaires de la direction des services agricoles de la wilaya de Ghardaïa.

Pour atteindre l'objectif visé de cette étude, nous avons utilisé un questionnaire, après avoir assuré sa fiabilité et validité, sur un échantillon de 84 fonctionnaires de la direction des services agricole de la wilaya de Ghardaïa, aussi nous avons utilisé la méthode descriptive et les moyens statistiques adéquats en utilisant le SPSS (19.0), nous avons abouti aux résultats suivant :

- le niveau du degré de la culture organisationnelle des fonctionnaires est moyen.

- le niveau du degré de la citoyenneté organisationnelle des fonctionnaires est moyen.

- Il existe une cohésion entre la culture organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle des fonctionnaires.

- Il n'existe pas des différences de la culture organisationnelle entre dues aux sexes.

- Il n'existe pas des différences de la culture organisationnelle dues à l'âge

- Il n'existe pas des différences de la culture organisationnelle dues à l'ancienneté.

-Il n'existe pas des différences du comportement de la citoyenneté organisationnelle dues à sexes

- Il n'existe pas des différences du comportement de la citoyenneté organisationnelle dues à l'âge.

- Il n'existe pas des différences du comportement de la citoyenneté organisationnelle dues à l'ancienneté.

Mots clés : la culture organisationnelle, le comportement de citoyenneté organisationnelle.

قائمة المحتويات

.I	شكر وعرفان
.II	الإهداء
أ	الملخص
ج	فهرس المحتويات
01	مقدمة
الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة	
04	1- إشكالية الدراسة
06	2- فرضيات الدراسة
07	3- أهداف الدراسة
07	4- أهمية الدراسة
08	5- تحديد المفاهيم
11	6- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية	
19	تمهيد
20	1- مفهوم الثقافة
22	2- مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية
22	2-1- مكونات الثقافة التنظيمية
24	2-2- أبعاد الثقافة التنظيمية
26	3- أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية
26	3-1- أنواع الثقافة التنظيمية
27	3-2- خصائص الثقافة التنظيمية
28	4- أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية
28	4-1- أهمية الثقافة التنظيمية
29	4-2- وظائف الثقافة التنظيمية

30	5- طرق اكتساب ثقافة المنظمة والمحافظة عليها
30	5-1- طرق اكتساب الثقافة التنظيمية
31	5-2- طرق المحافظة على الثقافة التنظيمية
31	6- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العمال في المؤسسة
34	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: سلوك المواطن التنظيمية	
36	تمهيد
36	1- مفهوم المواطنة
37	2- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
38	3- سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام
39	4- نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
40	5- النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
42	6- أهمية المواطنة التنظيمية
46	7- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
47	8- مداخل دراسة سلوك المواطنة التنظيمية
47	9- محددات سلوك المواطنة التنظيمية
49	10- إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية
50	11- معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية
51	12- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية
53	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
55	1- منهج الدراسة
55	2- حدود الدراسة
55	2-1- الحدود الزمنية
55	2-2- الحدود المكانية
55	2-3- الحدود البشرية

55	3-مجتمع البحث وعينة الدراسة
56	4-خصائص عينة الدراسة
57	5-الدراسة الاستطلاعية
58	6-أدوات الدراسة
63	7-إجراءات الدراسة
63	8-أساليب الإحصائية المستخدمة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج الدراسة	
66	1-عرض نتائج الفرضيات
66	1-1-عرض نتائج الفرضية الأولى
67	1-2-عرض نتائج الفرضية الثانية
68	1-3-عرض نتائج الفرضية الثالثة
69	1-4-عرض نتائج الفرضية الرابعة
70	1-5-عرض نتائج الفرضية الخامسة
70	1-6-عرض نتائج الفرضية السادسة
71	1-7-عرض نتائج الفرضية السابعة
71	1-8-عرض نتائج الفرضية الثامنة
72	1-9-عرض نتائج الفرضية التاسعة
73	2-تفسير ومناقشة النتائج الفرضيات.
73	2-1-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى.
74	2-2-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية.
76	2-3-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة.
77	2-4-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة.
78	2-5-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة.
79	2-6-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة.
80	2-7-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السابعة.
81	2-8-تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثامنة.

82	2-9- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية التاسعة.
83	3- الاستنتاج عام.
84	4- اقتراحات.
86	- قائمة المراجع.
91	- الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	نظرية التبادل الاجتماعي	01
56	يمثل تحديد أفراد العينة حسب متغير الجنس	02
56	يمثل تحديد أفراد العينة حسب متغير السن	03
56	يمثل تحديد أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	04
57	يمثل نتائج أبعاد متغير الثقافة التنظيمية	05
59	يمثل نتائج المقارنة الطرفية لمتغير الثقافة التنظيمية	06
60	يمثل ثبات متغير الثقافة التنظيمية عن طريق التجزئة النصفية	07
60	يمثل نتائج أبعاد متغير سلوك المواطنة التنظيمية	08
61	يمثل نتائج المقارنة الطرفية لمتغير سلوك المواطنة	09
62	يمثل ثبات استبيان سلوك المواطنة التنظيمية	10
62	يمثل نتائج مستوى الثقافة التنظيمية	11

66	يمثل نتائج حسن مطابقة لمستوى الثقافة التنظيمية	12
67	يمثل نتائج مستوى سلوك المواطنة التنظيمية	13
67	يمثل نتائج حسن المطابقة لسلوك المواطنة التنظيمية	14
68	يمثل معامل ارتباط بين المتغيرين	15
69	يمثل نتائج الفرق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس	16
70	يمثل نتائج الفرق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير السن	17
70	يمثل نتائج الفرق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير الأقدمية	18
71	يمثل نتائج الفرق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب الجنس	19
72	يمثل نتائج الفرق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب السن	20
72	يمثل نتائج الفرق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب الأقدمية	21

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان	رقم الشكل
47	مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية	01

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان	رقم الملحق
92	الاستبيان المطبق في الدراسة.	01
96	الخصائص السيكومترية لأدوات القياس	02
99	اختبار الفرضيات ونتائجها	03

مقدمة

مقدمة:

تواجه العديد من المنظمات الكثير من المتغيرات التي تؤثر فيها بشكل أو بشكل آخر، حيث أسهمت هذه المتغيرات بمختلف مكوناتها وأبعادها بتأثيرات كثيرة كانت محصلتها التغيير المستمر والمتسارع والذي أصبح سمة يتعين على المنظمات التعايش معها ومواجهتها دون الانعزال عنها في بيئة تتسم بالانفتاحية و التنافسية، وحتى تستطيع المنظمات تحقيق الكفاءة والفاعلية، عليها الاهتمام البالغ بتنمية وتطوير الأداء بالاستناد إلى المفاهيم الحديثة في الإدارة.

و قد ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في بداية الستينيات من القرن الماضي حيث أصبح لكل منظمة أو مؤسسة ثقافتها الخاصة فيها والتي تشتمل على مختلف الجوانب الملموسة للمنظمة بالإضافة إلى الافتراضات التي من شأن الأفراد أن يكونونها حول المنظمة التي ينتمون إليها والبيئة الخارجية الخاصة بها، وفي علم الأنثروبولوجيا استخدمت الثقافة التنظيمية قبل ما يقارب مئة عام، وهي في تغير وديناميكية مستمرة، الأمر الذي جعلها متعددة التعاريف , ورد أيضاً في ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية أنه وجد مع ظهور أداب الإدارة والسلوك التنظيمي وذلك بسبب ظهور المنظمات الحديثة ومشكلاتها المتعددة التي تتزايد يوماً بعد يوم ، فعلى هذا الأساس جاءت العديد من الدراسات و البحوث لتؤكد أهمية التعرف على ماهية و طبيعة ثقافة المنظمات السائدة بأبعادها المختلفة في أي منظمة مما أدى بها لخلق ثقافة خاصة تتميز بها عن باقي المنظمات المنافسة، بحيث أن الثقافة التنظيمية تندمج فيها القيم والمبادئ لتشكل ما يعرف بالتأثير على السلوك البشري الذي ينتهجه العمال 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.

ويمكن ربط الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية مع لأهمية المتغيرين في تعزيز قيم العمال حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة، فهي المحرك الأساسي لكل النشاطات التي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى المخرجات، ومع أن المنظمة تشمل عناصر متعددة كالأعمال والنشاطات والموارد المتاحة والآلات، إلا أن العنصر الإنساني يعتبر أهم هذه العناصر على الإطلاق، فهو الذي ينظم ويوزع الأعمال ويوفر الموارد ويستخدمها (أبو تايه , 2012، ص 21).

إن لكل فرد في المنظمة دورا رسميا يقوم به يتم تحديده من خلال وصف الوظيفة , إلا أنه يوجد نوع آخر من السلوكيات زاد الاهتمام به مؤخرا و هو سلوكيات الدور الإضافي , و من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: الإثار, الروح الرياضية, الكرم والكراسة, الالتزام و السلوك الحضاري(معمرى,2014) ونظرا لأهمية العلاقة بين مفهومي الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية سيتم معالجة العلاقة في هذه الدراسة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية، للتعرف على بعض المشكلات التي تطرأ على واقع المؤسسات المهنية بالجزائر قصد اقتراح بعض الاستراتيجيات والآليات التي من شأنها أن تحسن من مستوى تسيير ورفع الروح المعنوية لدى العمال.

و لقد تم تقسيم الدراسة إلى جانبين نظري و تطبيقي تناولنا في الأول منه ثلاثة فصول :

- **الفصل الأول** خصص لمدخل إلى الدراسة تم التطرق إليه في الإشكالية، الفرضيات، أهداف الدراسة أهمية الدراسة، دراسات سابقة، مفاهيم إجرائية.
- **الفصل الثاني** تم التطرق إلى متغير الثقافة التنظيمية.
- **الفصل الثالث** تم التطرق إلى متغير سلوك المواطنة التنظيمية.
- أما في الجانب التطبيقي فقد قسم إلى فصلين :
- **الفصل الرابع** تم التطرق إلى الإجراءات المنهجية في الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع البحث وعينة الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، أدوات الدراسة، إجراءات تطبيق الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- **الفصل الخامس** تم عرض ومناقشة النتائج وختم ذلك باستنتاج عام واقتراحات، قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- تحديد المفاهيم

6- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

يشهد العصر الذي نعيشه حدة زمنية هيمنة التنظيمات و شمولها في شتى مجالات الحياة, بل هي النظام الحيوي الذي يسير حياة الناس و يلبي احتياجاتهم , كما يشهد و قد تطور في الدراسات و العلوم التي تكفل التطور المستمر في أداء المنظمات بما يمكنها من بلوغ الغاية التي تصبو لتحقيق أهدافها , و قد توصلت إلى أن "الأنسان" هو المحرك رئيسي لكل تنظيم و تناولت النواحي النفسية و الاجتماعية التي تؤثر على الفرد و توجه سلوكه, و بالتالي فان نجاح أي منظمة لا يرتبط فقط بالمبادئ التنظيمية بل يجب أن تتوافر أيضا مجموعة من المقومات المعنوية بحيث تعمل بالتوازي مع المبادئ التنظيمية .

ولقد أصبح التنافس على اكتساب الموارد البشرية قويا بين المؤسسات الصناعية و الخدماتية على حد سواء ، لذلك نرى أن المؤسسات تلجأ إلى الاستثمار في المورد البشري و الاحتفاظ به ، لكن كي تدخل المؤسسة في ضمار هذا النوع من الاستثمار و يجب عليها أن تقدم بعض التضحيات، تتحمل المزيد من فالتكاليف في عملية التوظيف و عملية التدريب و التحفيز و غيرها تدر عليها عائدا لا يضاهيه ثمن و هو القيمة المضافة للفرد في المؤسسة و التي قد تكون في شكل أداء متميز من شأنه أن يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تضمن لها الاستمرارية .

ونتيجة للآثار الإيجابية المترتبة عن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل العمل و في ظل تزايد الاهتمام الجاد بالعنصر الإنساني في المؤسسات حيث أصبح الاهتمام بالإفراد ودراسة سلوكهم من أولويات المؤسسة وإدارتها وبالتالي تبرز الحاجة هنا إلى الكشف عن مستوى هذا السلوك الاختياري في المؤسسات.

إن تدعيم هذا النوع من السلوكات في المؤسسات يتطلب من الأفراد بذل جهود في سبيل الحفاظ عليها ، هذه الجهود لا ترتبط بالمهام المحدودة قانونيا وحسب إنما يتطلب من أعضائها خلق التفاعل الذي ينمي روح الفريق ويعزز انتمائهم ويجسد العلاقات الإنسانية بينهم، ويرفع من مستوى رضاهم في العمل كمال يرفع من روحهم المعنوية ومردود يتهم في الأداء مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

و في هذا الصدد يرى كاتز "Katz" أن هناك نوعين من السلوك , سلوك الدور الرسمي و الذي يتمثل في قيام العمال بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقا للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة , أما النوع

الثاني فهو سلوك الدور الإضافي و يتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً. لدى فالقيام بأعمال إضافية و تطوعية لا يتضمنها الوصف الوظيفي , و التي يطلق عليها سلوكيات المواطنة التنظيمية , و إن الوصول إلى أعلى درجات التميز في الأداء متوقف على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس مال بشري و معرفة إنسانية تسعى إلى تقديم سلوكيات مضافة ابتكارية , تزيد من فرص تكاملية المنظمة.(معمرى, زاهي, 2014)

و يشير مورمان "moorman"(1991) إلى أن المؤسسات الفاعلة تتميز بوجود موظفين يقومون بأداء أعمال و واجبات أكثر مما ينص عليه الوصف الوظيفي ، دون توقع أي مقابل أو تعويض.

وتظهر هذه السلوكيات في جملة من التوقعات والمعتقدات والقيم المشتركة التي تظهر في مفهوم الثقافة التنظيمية، لذا فإن تحلي الموظف بهذه السلوكيات مرتبطة إلى حد بعيد بالثقافة التنظيمية ومدى تطابقها مع قيمة التي نظراً لأهمية الموضوع وسعي المنظمات إلى التحرر من الفكر التقليدي الضابط والمقيد وكسر حواجز الروتين، ولقد أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة.

فقد توصلت دراسة حمدي جابر محمد (2011) إلى وجود علاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب, وفي الاتجاه ذاته أكدت دراسة زياد العزام (2014) على وجود علاقة قوية وموجبة بين كل أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية الوسيطية في محافظة اربد -عمان , وأن للثقافة التنظيمية دور كبير في تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين.(زياد العزام, 2014)

ومن خلال نتائج دراسة (Mohant and Rath,2012) والتي توصلت إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية, وأكدت بأن الثقافة التنظيمية تعتبر من بين أهم العوامل المساهمة والتي يمكنها التنبؤ بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال , فأداء الموظف لهذه السلوكيات مرتبط إلى حد بعيد ومستمد من الثقافة التي يتبناها الموظف داخل المنظمة.

و عليه سنحاول الكشف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية و التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة للمنظمة والتي بدورها تعمل على توجيه السلوك وضبط الأفعال والتصرفات الموظفين وكذلك الوقوف

على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين في هذه الإدارة باعتباره يؤثر بصفة مباشرة على أدائهم و معرفة الفروق باختلاف الجنس و السن و الأقدمية , إذ لا يمكن تحسين واقع المؤسسات الجزائرية في الوقت الراهن إلا بالمزيد من الدراسات التي تسلط الضوء على مختلف الشرائح داخل المنظمات من أجل إيجاد بيئة عمل ملائمة لموظفيها , و في ضوء مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية :

- ما مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية؟
- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية ؟
- هل توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية تعزى لمتغير السن ؟
- هل توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية تعزى لمتغير الأقدمية؟
- هل توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية تعزى لمتغير الجنس؟
- هل توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية تعزى لمتغير السن؟
- هل توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية تعزى لمتغير الأقدمية؟

2- فرضيات الدراسة

و لغرض الإجابة على هذه التساؤلات اعتمدنا على الفرضيات التالية:

- 1- مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية متوسط.
- 2- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية متوسط.

- 3- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية.
- 4- توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية تعزى لمتغير الجنس.
- 5- توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية تعزى لمتغير السن.
- 6 - توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية تعزى لمتغير الأقدمية.
- 7 -توجد فروق دالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية تعزى لمتغير الجنس.
- 8- توجد فروق دالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية تعزى لمتغير السن.
- 9- توجد فروق دالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية تعزى لمتغير الأقدمية.

3-أهداف الدراسة:

- يعد موضوع سلوك المواطنة التنظيمية من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في العلوم الإدارية، كون هذا السلوك ينعكس إيجابيا على أداء العامل، مما يصنع الفارق والتميز للمؤسسة، أما عن علاقته بالثقافة التنظيمية فيعتبر هذا المتغير الأكثر تأثيرا على سلوك المواطنة لدى العمال.
- تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في الإدارات العمومية و كشف الأفكار و المعتقدات و القيم و الأعراف المنبثقة نتيجة العلاقات بين الأفراد و ممارستهم لسلوكات تنعكس نتائجها على الخدمات المقدمة و التي تعرف بسلوك المواطنة التنظيمية .
 - الكشف عن العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لأن أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوكات الأفراد هو مستوى ممارستهم لسلوك المواطنة .
 - تسليط الضوء على موضوع سلوك المواطنة والتعرف على أديياته.

- معرفة مستوى سلوك المواطنة لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية و هل الثقافة التنظيمية السائدة لها تأثير على ذلك .
- تقديم الاقتراحات التي تساعد في تعزيز السلوك التطوعي لدى الموظفين في الإدارات العمومية و ذلك للوصول إلى الأهداف التنظيمية بفاعلية.

4-أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من الموضوع الذي تعالجه في حد ذاته، حول سلوك المواطنة التنظيمية وتكمن أهمية هذا المتغير باعتباره من المواضيع الجديدة في علم النفس العمل والتنظيم، وبالإضافة إلى ذلك تبرز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية كسلوك إضافي في الآثار الإيجابية التي تنعكس على المنظمات الإدارية إذ يخلق تفاعل إيجابي بين الموظفين ويعزز انتمائهم ويرفع من روحهم المعنوية، مما يسهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمات.

و كما هو معروف أن حب الاطلاع و البحث عن الحقائق من السمات الإنسانية و ما يستدعي التطلع و البحث في هذا الموضوع هو التعرف على الثقافة التنظيمية التي تساعد و تساهم بطريقة فعالة في تماسك جماعة و تعزيز سلوكيات العمل التطوعي في المنظمات .

كما تسعى هذه الدراسة الى معرفة الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية .

- توضيح المفاهيم المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

- التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية الأكثر أهمية في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية .

- إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية.

5 -تحديد المفاهيم:

5-1- تعريف الإجرائي لثقافة التنظيمية: هي منظومة مشتركة من القيم و الأساليب المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة و التي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل أي تأثيرها على سلوكه التنظيمي و هي بذلك تعتبر من أهم المكونات المعنوية و الفكرية داخل منظمات الأعمال.

و عرفت الثقافة التنظيمية على أنها «منظومة من الأفكار والمعتقدات والقيم والأعراف المنبثقة نتيجة العلاقات بين أفراد المنظمة التي تشكل الأنماط السلوكية السائدة التي تحكم سلوكهم وتؤثر في

عمليات المعرفة التنظيمية وتنعكس نتائجها على الخدمات المقدمة للمستفيدين وعلى كفاءة القرارات. وأبعاد الثقافة التنظيمية كما يلي:

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

- **ثقافة الأفراد:** هي الثقافة التي تتميز نموذج الإدارة الواعي، حيث يحدد الأفراد داخل الهيكل بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة، وتحويل غرضها إلى تلبية احتياجات العاملين في أي موقع وظيفي من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمية، وإتاحة فرص الابتكار والإبداع.

و تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي , حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي تسير فيه المنظمة .

- **ثقافة الفريق:** يعد الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي مدخلا للتوجه إلى العمل الفريق 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:** و هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي و الأدوار و تهتم بالقواعد و الأنظمة ، كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية (بيزغش، 2007، ص:27)

تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات و الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد و الأنظمة وتوفر 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، ويأخذ تسلسل السلطة و انتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد على التحكم و الالتزام.

5-2- **سلوك المواطنة التنظيمية:** هو سلوك التطوع الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، و الهادف إلى تعزيز أداء المنظمة و زيادة فعاليتها و كفاءتها (أورغان 1999، ص:40).

ويقصد به مجموعة الأعمال والأنشطة الاختيارية والتطوعية التي يمارسها موظفو مديرية المصالح الفلاحية في مجال عملهم، والتي تتعدى الأدوار الوظيفية الرسمية المطلوب منهم أدائها، دون أن

ينتظروا الحصول على أية مكافأة مادية أو معنوية في مقابل قيامهم بهذه الأعمال. حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية مكون من خمسة أبعاد رئيسة (الإيثار، وعي الضمير، الكرم السلوك الحضاري الروح الرياضية).

- **الإيثار**: هو نمط من أنماط السلوك الذي يقوم به العمال لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلة مرتبطة بالعمل داخل المؤسسة (Nihoff ; Moorman 1993). أما التعريف الإجرائي له فهو درجة ممارسة الموظفين لأنماط سلوك مساعدة الآخرين من حولهم في ما يتعلق بالعمل في المديرية.

- **وعي الضمير** وهو سلوك تقديري من قبل العامل يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي بالمؤسسة في مجال الحضور واحترام الأنظمة واللوائح والعمل بجدية (Organ&Lingl1994) و يعرف إجرائيا بأنه درجة ممارسة الموظفين لسلوك يخدم المصلحة العامة في المديرية حتى وإن كانت على حساب مصالحهم الشخصية .

- **الروح الرياضية**: وهي رغبة العامل الشخصية في التسامح وقدرته على حل المشكلات والمهام الصعبة مهما كانت بسيطة أو مؤقتة دون تدمير أو شكوى والعمل على إدخال الطاقة الموجهة بمثل ذلك لإنجاز العمل (Aronson ,2003).

أما التعريف الإجرائي فهي درجة ممارسة الموظفين لأنماط سلوكيات مساهمة في منع الصراع بين الزملاء وتقبلهم لبعض المضايقات دون تدمير أو شكوى.

- **الكياسة والمجاملة**: وهو السلوك الذي يحرص العامل فيه على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل ويتجنب استغلال الآخرين والقيام بمشكلات معهم. (Koopmann ,200).

وتعرف إجرائيا بأنها درجة ممارسة موظفي المديرية لسلوك منع حدوث مشكلات مع زملائهم.

- **السلوك الحضاري**: وهي المشاركة البناءة المسؤولة عن إدارة و الاهتمام بمصلحتها و مصيرها من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير رسمية و قراءة مذكرات المؤسسة و إعلاناتها و تأدية العمل بشكل يساعد في المحافظة على سمعة المؤسسة (Virlee & clapham ,2003).

ويعرف إجرائيا بأنها درجة ممارسة الموظفين لسلوك يعبر عن الانتماء والولاء للمديرية مثل تحسين صورتها وسمعتها والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها.

6-الدراسات السابقة:

6-1- الدراسات المرتبطة الثقافة التنظيمية:

- دراسة (العنزي 2004): بعنوان "الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري" دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض " وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية و لإبداع الإداري في المؤسسات العامة السعودية , بالإضافة إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري, وقد خلصت الدراسة إلى توفر كافة القيم المكونة للثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة باستثناء قيمة المكافئة ,أيضا توفر عناصر الإبداع بدرجة متوسطة باستثناء عنصر الخروج عن المألوف , بالإضافة إلى وجود علاقة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الإبداع و أن قيم الكفاءة و فرق العمل المكونة للثقافة التنظيمية هي أكثر المكونات تأثيرا في الإبداع الإداري.

- دراسة (حمد بن فرجان الشلوي , 2005) بعنوان : "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمية دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين" استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي , كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات و توصل إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة وأن مستوى الانتماء التنظيمية لمنسوبي الكلية مرتفع , و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الثقافة التنظيمية وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية الوظيفية , توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى منسوبي الكلية في مستوى الانتماء التنظيمي و فقا لمتغير العمل لصالح العسكريين ,لا توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي بمختلف أبعاد و بين قيم الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين و العسكريين.

- دراسة (العوفي . 2005): بعنوان الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة و التحقيق بمنطقة الرياض " حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة و مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة و التحقيق بمدينة الرياض , أيضا معرفة العلاقة و الأثر التي تتركه الثقافة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى منسوبي الهيئة ,و أظهرت النتائج أن جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية تسود بدرجة متوسطة , أما مستويات الالتزام كانت عالية في الهيئة , أيضا عدم وجود فوارق إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام

التنظيمي تعزى لمتغيرات الشخصية , كما أظهرت وجود علاقات إجابيه بين الثقافة التنظيمية من جهة و الالتزام التنظيمي من جهة أخرى, و أن قيم الثقافة التنظيمية (العدل ,الكفاءة و فروق العمل) تؤثر على الالتزام الوظيفي بشكل كبير أما باقي القيم الثقافية فهي لا تؤثر في سلوك الالتزام التنظيمي.

- دراسة (الليثي,2008) بعنوان: " الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة و دورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة" فانصب الاهتمام على معرفة مستويات الثقافة التنظيمية و عناصر الإبداع الإداري في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة, و معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة و الإبداع الإداري بعناصره الكاملة و أثمرت نتائج الدراسة بوجود مستويات عالية من الثقافة التنظيمية و عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري , كما أظهرت النتائج أن المؤهل العلمي يؤثر بشكل مباشر في بعد الثقافة التنظيمية المساندة , وأن الخبرة تؤثر في عناصر الإبداع الإداري داخل البيئة التعليمية في المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.

-دراسة (أسعد أحمد محمد عكاشة، 2008) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارية فلسطين والتي توصلت إلى النتائج التالية:

هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

- هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف، والعمل على تطويرها والنهوض بها وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب.

- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى للمتغيرات الشخصية وهي (الحالة الاجتماعية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان العمل، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة).

-دراسة (احمد مجادلة, 2009) بعنوان: "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المحاضرين فيها بجامعة اليرموك".

هدفت الدراسة لتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بمستويات الإبداع السائدة من وجهة نظر المحاضرين فيها ولتحقيق هدف الدراسة تم جمع البيانات من خلال استبانة تم إعدادها لهذه الغاية، وقد توصلت الدراسة إلى:
- أن الثقافة التنظيمية السائدة في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر قد حققت مستوى عال في جميع المجالات.

-وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين مستويات الثقافة التنظيمية السائدة ومستويات الإبداع الإداري السائد في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر.

- دراسة(بلجازية و أبو زيد, 2011) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة، و مستويات الولاء اتجاه التغيير في بنوك التجارية الأردنية , من وجه نظر العاملين فيها , بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في مستوى الولاء اتجاه التغيير و توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير (العمر و المؤهل العلمي و الخبرة و المستوى الوظيفي).

- دراسة (تيسير زاهر/زكريا سلامة, 2014) بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سوريا دراسة تطبيقية على المعهد لإدارة الأعمال، و المعهد للتنمية الإدارية و المعهد الوطني للإدارة العامة) و اهتمت الدراسة بأهمية دور الثقافة في المؤسسات التعليمية السورية لعينة تكونت من 210 موظف و توصلت إلى النتائج التالية: تؤثر الثقافة التنظيمية في ثقة الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية , تأثيراً معنوياً موجباً و وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة تعزى لمتغيرات الجنس, الحالة الاجتماعية و الدخل و الخبرة و المستوى الوظيفي).

6-2-دراسات مرتبطة بسلوك المواطنة:

- دراسة (البشباشة و الحراشة , 2001) بعنوان: "أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن " و هدفت الدراسة إلى التعرف على تحليل متغيرات الدافعية في سلوك المواطنة التنظيمية في بلديات محافظات جنوب الأردن، أظهرت النتائج أن تصورات العاملين في بلديات الجنوب لأنواع الحاجات(حاجات البقاء ,حاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات) جاءت بدرجة متوسطة، و بدرجة عالية لسلوك المواطنة التنظيمية, كما أظهرت النتائج وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية لأبعاد الدافعية (الحاجة إلى الأمن، الحاجات الاجتماعية الحاجة إلى تحقيق الذات) في سلوك المواطنة التنظيمية بمختلف أبعاده (فضائل المواطنة، الإثار الضمير الحي الكياسة و اللطف، الروح الرياضية).

- أظهرت الدراسة أن بعد الكياسة (أحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية) حظي بدرجة موافقة أكثر من البعاد الأخرى في حين حظي بعد الروح الرياضية بأقل درجة.

- كشفت الدراسة من وجهة نظر المديرين بأن الأجانب يتمتعون بسلوك مواطنة تنظيمية أكثر من العرب الوافدين , في حين لا يوجد اختلاف بين السعوديين و كل من العرب و الأجانب فيما يتعلق ببعده الروح الرياضية و الكياسة تجاه المنظمة (العامري , 2002).

- دراسة (أحمد بن سالم العامري, 2002) بعنوان: " سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة دراسة استطلاعية لآراء المديرين " وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتوضيح أهميته للمنظمات الصحية وعن مستواه في المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، شملت عين البحث (25) مدير من مختلف المستشفيات وكانت أهم نتائج الدراسة:

- وجود مستوى متدني نسبيا من سلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات الحكومية.

- وجود علاقة بين عمر المدير ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في إدارته وتبين أن المديرين كبار السن يرون أن الموظفون الذين يعملون في إدارتهم بسلوك مواطنة تنظيمية أكثر من المديرين صغار السن.

- دراسة (الرقاد وأبو دية، 2012) بعنوان: " الذكاء العاطفي لدى قادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية " حيث هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين للذكاء العاطفي و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم, و شملت الدراسة على جميع القادة الأكاديميين في جامعة اليرموك و الجامعة الأردنية و جامعة مؤتة و اختيرت عينة عشوائية من بين 288 أكاديميا 773 عضو هيئة التدريس في الجامعات المذكورة , وخلصت الدراسة إلى توافر درجة عالية من الذكاء العاطفي لدى قادة الأكاديميين و درجة عالية من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية , أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية قوية بين توافر الذكاء العاطفي و درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الرسمية الأردنية.

- دراسة (حجاج، 2012) بعنوان: " دور العدالة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة" و التي كشفت نتائجها إلى توافر العدالة التنظيمية بشكل متوسط بينما مستويات سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها (عدالة التوزيع , و العدالة الإجرائية و عدالة التعاملات) و سلوك المواطنة التنظيمية و أن عدالة التعاملات هي أفضل مجال يمكن التنبؤ من خلاله بسلوك المواطنة التنظيمية في شركات الكهرباء في قطاع غزة.

- دراسة(المعاني, 2013) بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات الأردنية دراسة ميدانية " و هدفت الدراسة بشكل مباشر إلى التعرف على الأثر الذي يتركه نمط القيادة التحويلية على إنتاج سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعة و شملت الدراسة على عينة عشوائية بلغ تعدادها 319 موظفا , و خلصت النتائج إلى أن القيادات في الجامعة الأردنية تتبنى نمط القيادة التحويلية بدرجة متوسطة , بينما كان لدى المبحوثين شعور عال من حيث المواطنة التنظيمية , كما أظهرت وجود أثر للقيادة التحويلية حيث فسرها معامل R^2 .

- دراسة (معمرى, 2014) بعنوان: " إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي " وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، وكذا التعرف على الفروق

- باختلاف السن والجنس والأقدمية والكشف عن العلاقة بين إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- مستوى إدراك أساتذة التعليم الثانوي للعدالة التنظيمية متوسط.
 - مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي مرتفع.
 - لا توجد فروق في إدراك العدالة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
 - لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات التالية (السن، الجنس، الأقدمية).
 - توجد فروق بين الجنسين في إدراك العدالة التنظيمية باختلاف السن و الأقدمية.
 - توجد فروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف السن و الأقدمية .
 - توجد علاقة بين إدراك الأساتذة للعدالة التنظيمية (الإجرائية، التوزيعية، التعليمية) وسلوك المواطنة (الإثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري).

3-6- الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

- دراسة (حمدي جابر محمد, 2011) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية" دراسة تطبيقية استهدفت هذه الدراسة قياس أثر الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة بالإضافة إلى التعرف على اتجاهات العاملين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني نحو أبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية وقد خلصت الدراسة وجود علاقة قوية بين أبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية وبين الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- دراسة (Ebrahimpour et al, 2001) بعنوان: "دراسة استطلاعية للعلاقة بين الثقافة و سلوك المواطنة التنظيمية" حيث ركزت الدراسة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية بمؤشراتها الخمسة و سلوك المواطنة التنظيمية بمؤشراتها الإحدى عشرة, كذلك الإجابة على السؤال الذي طرح إلى أية درجة تؤثر العوامل السلوكية و العوامل الهيكلية في تشكل (تشكيل) سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات؟ و أظهرت نتائج الدراسة بأن للعوامل السلوكية و الهيكلية أثرا كبيرا و إجابي في تطور منهج سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات.

- دراسة (Mohant and Rath, 2012) بعنوان: " هل يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية من العوامل التي تتنبأ بسلوك المواطنة التنظيمية؟" و علل أن كثيرا من الدراسات ركزت على الدور

الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في سلوك الأفراد ومن يحملها سلوك المواطنة التنظيمية , و يبقى السؤال هل فعلا تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا تنبؤيا بسلوك المواطنة التنظيمية؟ و كشفت نتائج الدراسة التي ضمت الشركات الصناعية و البنوك و شركات تكنولوجيا المعلومات أن هناك علاقة فعلية حقيقية و هامة بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية في القطاعات الصناعية و المصرفية و المعلوماتية , كما كشفت أيضا وجود العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية في الشركات الفردية و كشفت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية في القطاعات الثلاثة و في الشركات الفردية الصغيرة أيضا

- دراسة (زياد العزام, 2014) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسيطة في محافظة إربد بالأردن" , هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني و تحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين و التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية و لتحقيق هذه الأهداف تم تطوير استبانة وزعت على عينة مكونة من 138 عاملا و توصلت الدراسة إلى:

- وجود مستويات متوسط للثقافة التنظيمية و مستوي عال في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسيطة.
- وجود علاقة ارتباطية قوية دالة إحصائيا بين كل أبعاد الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية .
- وجود أثر لمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية).

6-4-تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة ترى الباحثة أنها اختلفت باختلاف أهدافها والمتغيرات التي تطرقت لها وحسب البيئة التي تمت فيها الدراسة والأساليب المستخدمة فيها ويعود ذلك لاختلاف اهتمام الباحثين واتجاهاتهم الفكرية وعليه يمكن استخلاص ما يلي:

فمن حيث الهدف فمعظم الدراسات ربطت المتغير الثقافة التنظيمية بمتغيرات أخرى كثقفة الموظفين و الولاء التنظيمي، الإبداع الإداري , مستوى الأداء , الالتزام الوظيفي, الانتماء الوظيفي(الليثي, 2008) و العنزوي, 2004) و العوفي, 2005) و (بلجازية و أبوزيد, 2011) و بعضها ربط سلوك المواطنة التنظيمية بمتغيرات كالعدالة التنظيمية, أثر القيادة, الذكاء العاطفي التمكين النفسي كدراسات (معمري, 2014) و (العنزوي, 2004) و المعاني, 2013)

و (حجاج, 2012) و (البشاشة و المرحشة, 2001), في حين تمثلت الدراسات التي ركزت على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين في الدراسات (زياد العزام, 2014) و (حمدي جابر محمد, 2011) و (Mohant ant Rath, 2012) و (Ebrahimpour et al, 2001), وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية التي ربطت بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية.

كما تطرقت بعض الدراسات إلى الكشف عن مستويات الثقافة التنظيمية ومستويات سلوك المواطنة التنظيمية وكذلك الفروق باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الأقدمية الحالة الاجتماعية، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي، الراتب الشهري) في حين ركزت الدراسة الحالية على الفروق في اختلاف (الجنس، السن، الأقدمية)

إن معظم الدراسات ركزت على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، تناولت الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمس (ثقافة المهمة، ثقافة التوجيه نحو الفرد، ثقافة الفريق، ثقافة الدور، الثقافة البيروقراطية) وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمس (الإثار، ووعي الضمير، الروح الرياضية الكياسة، سلوك الحضاري)، وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية التي ركزت على هذه الأبعاد.

من حيث المنهج المتبع فمعظمها ركز على المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت أدوات جمع البيانات متمثلة في الاستبيان الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وبعضها استعان بمقاييس مقننة كدراسة (العامري, 2002) و (العزام 2014) ومنها استفادت الباحثة في تصميم أداة الدراسة.

ومن ناحية العينات المستخدمة ومكان الدراسة في هذه الدراسات فإن معظمها طبقت في منظمات أمنية وصناعية حكومية وقطاع الخدمات (البلديات) وبنوك تجارية.

إن معظم الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع طبقت في بيئات عربية كالأردن وفلسطين والسعودية وتكاد تنعدم على مستوى الوطني في حين أن هناك العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت المتغيرين بشكل متنوع.

من حيث النتائج فقد أكدت معظم الدراسات على وجود علاقة إجابيه بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وفيما يخص الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية والفروق باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية فقد توصل الباحثون إلى نتائج متباينة

ومنها استفادات الباحثة في صياغة مشكلة الدراسة وفرضيتها وتفسير ومناقشة النتائج إلى جانب وضع تصور واضح لموضوع الدراسة.

كما نلاحظ أن معظم الدراسات من حيث الفترة الزمنية التي أجريت انحصرت بين (2001) و (2014) والدراسة الحالية في (2018-2019) وهذا ما يدل على أن هذا الموضوع لا يزال تناول والتطرق إليه حديثا وكونه من أبرز المتغيرات التي لها دور كبير في تحقيق الفعالية في المنظمات الحديثة.

ومما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كيفية تطرقها للموضوع، فقد تناولت الدراسة المتغيرين لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية، مع تطبيق استبائي الثقافة التنظيمية بأبعادها الخمس وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمس، كما تطرقت الدراسة إلى تفاعل متغيرات الجنس والسن والأقدمية في التأثير على الدراسة.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

- 1- مفهوم الثقافة
- 2- مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية
- 3- أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية
- 4- أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية
- 5- طرق اكتساب ثقافة المنظمة والمحافظة عليها
- 6- تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات فهي بمثابة العصب الرئيسي لها، حيث تتمثل في مجموعة من القيم التنظيمية والمعتقدات والعادات والتقاليد والمعايير التنظيمية التي تحدد وتضبط سلوك الموظفين لتحقيق أهداف التنظيم. ولقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبيراً من منظري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية باعتبارها المحرك الأساسي في ديناميكية الجماعة مما يدفع العاملين لتحقيق الأداء الجيد وبالتالي تحقيق إهداف المؤسسة.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

1-1- مفهوم الثقافة:

يرى " ديمرغون Demorgon " ان مصطلح الثقافة " Culture " مشتق من كلمة " Cultura " اللاتينية الأصل و التي تعني عملية حرث الأرض , فيما يرى البعض الآخر أن هذا المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني " Colère " و الذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض ثم أخذ البعد الروحي و العقلي للشخص في القرن 18 , ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي و الاجتماعي للإنسان و الجماعات الإنسانية , و عرف تحولاً جديداً سنة 1871 مع أعمال كل من "غوستاف, Gustav " و " تايلور, Taylor " اللذان استعملتا مصطلح الثقافة كمرادف لمصطلح الحضارة, فصار يعبر عن مجموعة وقائع و خصائص مجتمع ما (Med Nuiga, 2003, p: 53)

و من بين التعاريف الأكثر شيوعاً, وأقرب إلى الوقت الحاضر لدى الغربيين تعريف "كوفاريون" الذي يرى: أنها تشمل القيم المادية و اللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي و تجربته التاريخية و هي تعبر عن التقدم التكنولوجي , و الإنتاج الفكري و المادي و التعليم و العلم و الأدب و الفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي و الاقتصادي و بجملة موجزة هي إنجازات الإنسان التي يعبر بها من خلال حياته و طرائقه في التفكير و السلوك و العمل , و التي تأتي نتاجه لتفاعله مع الطبيعة و غيره من البشر (ناصر 2004 ص:107).

وأول من استعمل مصطلح الثقافة هم الأنثروبولوجيون، وعلى الرغم من كثرة استخدام هذا المصطلح إلا أنه لا يوجد اتفاق عام على تعريفه، بل نجد العديد من التعاريف وذلك لاختلاف وجهات النظر وتعددتها. (سالم , 2006 , ص:08)

- الثقافة لغة: جاء في معجم العرب: ثقف الرجل أي صار حاذقا حفيفا , و الأصيل من المعنى اللغوي و هو العناية و الخصب الفكري أو تربية الوعي و تقويمه.
- الثقافة اصطلاحا: عرفها إدوارد تايلور: "أنها ذلك الكل المعقد الذي يحتوي على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاقيات و القانون و العادات و غير ذلك من القدرات و السلوك شائع الاستخدام الذي يكتسبه الإنسان كعنصر في المجتمع.(رشوان,2005,ص146-145)

1-2- تعريف الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكياتهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض والعملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلال يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. (عزوي، عجلة، 2006، ص:61)

- وتعرف أيضا على أنها مجموعة من القيم والمبادئ أو المعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد. (حنفي , ابوقحف , بلال, 2002 , ص:262).

- و يعرفها "هاريسون , Harrison " على أنها: المعتقدات حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل , طريقة ممارسة السلطة , و مكافأة الأفراد و أسلوب مراقبتهم كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي , كثافة التخطيط و مدها و النظرة للمرؤوسين في المنظمة.(سعد غالب , 2007,ص:245)

- و يعد التعريف الذي قدمه " Edgard Scgein " من بين التعريفات الأكثر شهولا للثقافة التنظيمية حيث عرفها على أنها " مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها مجموعة معينة , و ذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي و الانسجام أو التكامل الداخلي , هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة , و ذلك على أنها الطريقة الملائمة و المثلى للقدرة على التفكير و الإحساس بالمشاكل المتعلقة و الناتجة عن العمل الجماعي , إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة و رموز و عادات و أساطير و غيرها من العناصر الأخرى(زيد الدين,2007,ص:55)

- أما "Helen Denis" يعرفها في كتابه "استراتيجيات المؤسسة و عدم التأكد من 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 تركب 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 و هذا 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.

(Hélène,1990 ,p :122)

مما سبق من تعريفات يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها تلك المجموعة من العادات والقيم والمعتقدات والتقاليد التي تربط الأفراد العاملين في المنظمة حيث توجه سلوكهم تتحكم و في تصرفاتهم و علاقتهم و تفاعلهم مع بعضهم البعض مما يعكس هوية المنظمة و بالتالي يساعدها على تحقيق الكفاءة و الفعالية.

2-مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية:

2-1-مكونات الثقافة التنظيمية:

تشتمل ثقافة المنظمة على مجموعة من القيم و المعايير و المثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة، و تساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم , و هذه القيم و المعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات و الأفكار و المشاعر و الاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المنظمة و لكل ثقافة تنظيمية عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة و التي من خلالها يتم نقل و توصيل القيم و المعايير من شخص لأخر.(حرير,2003,ص:265)

وعلى هذا يمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية إلى ما يلي:

- **القيم التنظيمية:** هي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ و الصواب و المرغوب و غير المرغوب و بين ما يجب أن يكون و ما هو كائن , أي كمرشد و مراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد و طبيعة ثقافة المؤسسة (بوشنافة , أبوسهمين , 2005, ص:03)

- المعتقدات التنظيمية:

و هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية و كيفية إنجاز المهام في المؤسسة و من المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي. (خضير و آخرون, 2009, ص:266)

- الأعراف التنظيمية:

و هي تلك المعايير المدركة و غير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة , فهي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بانها صحيحة و ضرورية و مفيدة لتنظيم بيئة العمل , هذه الأعراف غير مكتوبة في العادة و يجب على أعضاء التنظيم أتباعها.(بوشنافة أبوسهمين 2005,ص:03)

- التوقعات التنظيمية:

و تتمثل بالتعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف و المنظمة و هي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، مثال ذلك ما يتوقعه الرؤساء من المرؤوسين و المرؤوسين من الرؤساء و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاجتماعية.(خضير و آخرون 2009,ص:266)

- الأساطير والقصص والروايات:

يمكن تعريف الأساطير بأنها: " المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني " والأساطير عبارة عن روايات وعن أبطال وبطلات المنظمة والذين ساهموا في نقل الثقافة وبنائها بأحكام كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة.

- الترتيبات المادية:

إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة.

- الطقوس الجماعية والاحتفالات:

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: " التعبير المتكرر للأساطير بواسطة القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور

بالانتماء. أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين و تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة , تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة رابطة بين أعضاء المنظمة و الإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.(جاد الرب ,2009,ص:26-29)

في اطار ما سبق فان مكونات الثقافة متعددة و متباينة و تتوقف هذه المكونات من حيث عددها و قوة تأثيرها على عدة اعتبارات منها:

- عمر المنظمة: أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن.
- قوة المؤسسين: أي أصحاب رأس المال المساهمين الأصليين.
- التطور التاريخي: أي مسار النجاح وال فشل التي مرت به لمنظمة وكيفية التغلب على حالات الفشل وطرق معالجة الأزمات.
- التوسع والانتشار: فكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافيا أو دوليا كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.
- التميز والتفوق: سواء في الإنتاجية أو في الجودة الربحية.
- ثقافة المجتمع: فهناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة و ثقافة البيئة تعمل فيها باعتبار أن المنظمة جزء أساسي من النظام البيئي الذي تعمل فيه.
- ثقافات الأفراد: و يظهر في المنظمات متعددة الجنسيات (جاد الرب ,2005,ص:173)

2-2- أبعاد الثقافة التنظيمية:

يمكن تصنيف ثقافة المنظمة حسب مؤثراتها على السلوك التنظيمية داخل المنظمة إلى الأبعاد التالية:

2-2-1- البعد التحفيزي للثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم عن غيره فيوجه السلوك اليومي في بيئة العمل و بالتالي يحفز الأفراد على الرقي و التحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت و الحوافز و من خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير و القيم المشتركة فيه و تعمل على انطفاء السلوك غير المرغوب فيه , و منه فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة في يد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي للأفراد العاملين في المنظمة.(الفرحان ,2003,ص:17)

2-2-2- البعد التسييري للثقافة التنظيمية:

يعتبر التسيير جانبا مهما في إدارة المنظمة و توجيهها نحو تحقيق الفعالية حيث أن هناك ارتباطا وثيق بين الثقافة و التسيير فهي تقوم بتجديد طرق التسيير البشري و ضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب لتسيير متكيف مع الواقع الثقافي و النسق القيمي للعامل , على اعتبار أن له أثر حاسم على أنماط التسيير و كلما كانت أساليب و إجراءات التسيير مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم و معتقدات و اتجاهات سائدة كلما كان هناك توافق أكثر و استعداد أكثر من العامل للعطاء و الإبداع و التسيير بشكل فعال(بوفلحة, 1998, ص:9-10)

2-2-3- البعد الاستراتيجي للثقافة التنظيمية:

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة جيدة تساعد في تصميم وتطبيق خطة استراتيجية متكاملة للمنظمة فالثقافة ترتبط بالإدارة الاستراتيجية بقوة فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الاستراتيجية كما أن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الاستراتيجية لذلك فإن إدارة الثقافة والاستراتيجية وتحقيق التوافق و الانسجام بينهما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة. (مصطفى محمود, 2009, ص:422)

2-2-4- البعد التنافسي للثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزتها التنافسية، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات و أسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية و كيفية تعاملهم مع المعلومات و الاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمة في الاستقرار و التميز في الأسواق و التجديد و الابتكار و الاستعداد و العمل الجاد و احترام الآخرين. (مصطفى محمود, 2009, ص:406)

2-2-5- البعد التغييري للثقافة التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في التغيير و التطوير التنظيمي , وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة متغيرة مضطربة تحتم عليها التكيف , فمن خلال الثقافة التنظيمية الكيفية و الديناميكية يمكن القيم بالتغيير طويل و قصير الأمد و بأقل التكاليف و كلما ابتعدت برامج التغيير عن ما هو موجود في البيئة الداخلية للمنظمة من أفكار و مبادئ و طموحات كلما كانت التكاليف

أكثر و نسبة نجاح مشروع التغيير أقل , لهذا فالثقافة تعتبر وسيلة ناجحة في تسيير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري.(الفرحان,2003,ص:19)

3-أنواع وخصائص الثقافة التنظيمية:

3-1-أنواع الثقافة التنظيمية:

تعتبر أمر ثقافة المنظمة إلى أنواع مسألة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تقوم بتقسيم ثقافة المنظمة إلى أنواع، كما نجد في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات وذلك حسب وجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع ويمكن القول إن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية القوية، الثقافة التنظيمية الضعيفة بالإضافة إلى بعض التصنيفات الأخرى.

3-1-1-الثقافة التنظيمية القوية:

هي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكا كبيرا فيما بينهم، ونظرا للقوة الكبيرة لثقافة المنظمة فإنها تصل إلى مستوى الهوية، حيث تكون أكثر تأثيرا على سلوك العاملين إذ أنها تشير إلى اتفاق عال حول ما تمثله المنظمة، فيزداد التماسك وبشدة بالقيم التي تكون مشتركة بين الأعضاء مما يؤدي إلى خلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك ويؤدي هذا الإجماع حول الغرض لزيادة التماسك والولاء والالتزام التنظيمي، وبالتالي إلى تقليل العاملين لترك المنظمة. (عطية,2003,ص:329).

3-1-2-الثقافة التنظيمية الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة و لا تحظى بالثقة و القبول الواسع منهم وتفتقر إلى التماسك المشترك بالقيم و المعتقدات , و هو السبب الرئيسي للضعف حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو أهدافها و قيمها , كما تتميز بهشاشة و تذبذب نسق قيمها نظرا لوجود ثقافات فرعية عديدة متناقضة أحيانا مما يجعلها تبعد عن جوهر القيم في المنظمة , و بالتالي عدم السيطرة على السلوكات و التصرفات و عدم القدرة على ضبطها وفق قاعدة محددة ما يجعل الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم نتيجة تلقيهم تعليمات متناقضة و بالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة و موائمة لقيم و اتجاهات الأفراد العاملين.(العميان,2003,ص:31)

و هناك تصنيفات أخرى للثقافة التنظيمية و هي :

* **الثقافة البيروقراطية:** و هي ثقافة تحدد المسؤوليات و السلطات فالعمل يكون منظما و الوحدات يتم بينها التنسيق و تقوم على التحكم و الالتزام.

* **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع , و يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.

* **الثقافة المساندة:** تتميز بالصدقة و المساعدة فيما بين العاملين , و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون و يكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

* **ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام محصورا على طريقة العمل وليس النتائج التي تتحقق، الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما ويهتم بالتفاصيل في عمله.

* **ثقافة المهمة:** تركز على تحقيق الأهداف، مثل إنجاز العمل، تهتم بالنتائج و تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

* **ثقافة الدور:** تركز على أنواع التخصص الوظيفي , و بالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد و تهتم بالقواعد و الأنظمة و توفر الأمن الوظيفي , و الاستمرارية و ثبات الأداء.(العجلوني,2002,ص:40-42)

3-2- خصائص الثقافة التنظيمية:

تعمل كل منظمة على تطوير ثقافتها الخاصة بها وذلك بالاعتماد على فلسفتها وتاريخها وأنماط الاتصالات المعمول بها، وقيمها ومعتقداتها، وقد لا تشابه ثقافة منظمة مع منظمة أخرى نظرا لأن لكل منظمة خصوصيتها، وقد اختلفت رؤى الباحثون في هذا المجال وعموما تتسم ثقافة المنظمة بالعديد من الخصائص و من أهمها:

- هي تنظيمات سلوكية مركبة ومعقدة حيث تتضمن العديد من المكونات أو العناصر الفرعية المتفاعلة مع بعضها البعض في تشكيلها، وهي تشمل كنظام مركب العناصر الثلاثة:

3-2-1- المكون المعنوي: يتمثل في النسق الكامل من القيم والأخلاق والأفكار والمعتقدات التي يعتنقها العاملين في المنظمات.

3-2-2- المكون المادي: يشمل ما ينتجه أو يتعامل معه أفراد المنظمة من معدات وأدوات وبرمجيات وأجهزة.

3-2-3- المكون السلوكي: يظهر في السلوكيات التي يمارسها أفراد المنظمة أثناء إنجاز المهام الإدارية المختلفة.

- الثقافة نظام متكامل حيث تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة في أي تغيير يطرأ عن طريق التعلم و المحاكاة (مصطفى محمود, 2009, ص: 407).
- الثقافة نظام مكتسب حيث أنها لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المنظمة بطريقة فطرية أو غريزية وإنما تكتسب من خلال التعليم والتقليد والتدريب.
- ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة مما يكسبها خاصية التكيف و الاستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية و القدرة على التكيف مع البيئة الجغرافية (مصطفى محمود, ص: 407).
- الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا مخرجا تنظيميا في وقت واحد (المربع, 2008, ص: 56).
- درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
- درجة تركيز الإدارة على النتائج والمخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- الهوية أي مدى انتماء العاملين للمنظمة ككل بدلا من الوحدة التي يعملون بها أو مجال تخصصهم ودرجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة. (عطية, 2003, ص: 326).

4- أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية:

4-1- أهمية الثقافة التنظيمية:

إن نجاح المؤسسة في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية , ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة التوجهات الاستراتيجية , القيم الأساسية, المواقف التصرفات و الاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة , حيث أن الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية و تشكل المنظمات ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها و إجراءاتها الداخلية و سياسات الإدارة العليا فيها , بدون وعي و ادراك و تخطيط مسبق تتحول هذه الإجراءات و السياسات مع الوقت إلى مجموعة من الخبرات و الممارسات للموظفين و التي تشكل مباشرة ثقافة المنظمة حيث تكمن أهمية هذه الثقافة الممارسة من قبل المنظمة فيما يلي (سرطاوي, 2002, ص: 02):

- زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء لها.

- تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطاءهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات. (اللوزي, 2003, ص:131)
- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحرك توحد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.
- الثقافة التنظيمية هي الاطار الذي يساهم في بناء المنظمة و ارتقائها لمواكبة التغيرات و التطورات.
- تساعد الثقافة التنظيمية على تماسك التنظيم من خلال التفاف العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل : القيم , المعتقدات , الأعراف , التوقعات (الميجان, 1992, ص:12).
- تحقق الثقافة التنظيمية التكامل الداخلي في المؤسسة والانسجام الخارجي بينها وبين بيئتها.
- تعد اطار فكريا يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة و ينظم أعمالها , علاقاتهم و إنجازاتهم.
- تعتبر ثقافة المنظمة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز.
- الإسهام في تعميق قيم بناءة مثل العمل الالتزام و الاحترام و النزاهة.
- المساعدة على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي من جهة وتسيير انسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المنظمة من جهة أخرى.
- مما سبق يمكننا أن نستنتج أن الثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإذا التزم بها الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة الشديدة. (سرطاوي, 2002, ص:06)

4-2-وظائف الثقافة التنظيمية:

- من خلال فهم أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للفرد وتأثيرها في الشخصية وهذه العلاقة المتبادلة الاعتمادية فلا بد من أن للثقافة التنظيمية وظيفة وحاجات للفرد تحققها له كما أن للثقافة التنظيمية أيضا وظائف تؤديها اتجاه الجماعة والمجتمع ككل منها (السويدي, 1999, ص:90-92)
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.

- تعطي أفراد المنظمة تنظيمية، حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك. (جرينبيرج و بارون 2004، ص:630)
- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- غرس الالتزام برسالة المؤسسة مما يسمح للأفراد أن يعرفوا بأن وجودهم أمام اهتمامات تفوق اهتماماتهم الشخصية، وبالتالي يعملون على تقديم الاهتمامات الجماعية لمؤسساتهم من خلال التزامهم التنظيمي بكل لوائح وقوانين المؤسسة المعبر عنها في الرسالة العامة.
- تكوين إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفاعلا لنشاط المنظمة.
- تسهل الالتزام الجماعي حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي يتقبل الثقافة التنظيمية السائدة.
- تساعد أفراد الجماعة على التكيف بمكانتهم في المجتمع فهي التي تقدم لهم الوسائل الضرورية للقيام بأدوارهم ولذلك كانت الثقافة خاصة لنمو الشخصية.
- تحقيق أهداف و رسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد نحو ذلك. (حرير، 2003، ص:265)
- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر سبب حدوث الأشياء على نحو ما. (عادي الحسيني، 2000، ص:94-95)

5- طرق اكتساب الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

5-1- طرق اكتساب ثقافة المنظمة:

يتم عادة إنشاء ثقافة المنظمة وفق ثلاث طرق:

أولاً: يستخدم المؤسسون العاملين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم فيعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

ثانياً: يعملون على تنشئة هؤلاء العمال على نفس طرق التفكير والشعور وتطويرها بما يخدم أهداف المنظمة.

ثالثاً: في نهاية العملية يكون الفرد حمل نفسه مجموعة من خصائص المنظمة مما يشجعهم على الاتحاد مع رؤية المؤسسة ويكون عملهم تلقائي فكل واحد يدرك ماذا يجب فعله نظرا لإكسابه نظام قيم قريب إن لم نقل متطابق مع المنظمة (عطية، 2003، ص:333)

5-2- طرق المحافظة عليها:

بعد أن يتم اكتساب ثقافة المنظمة, هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة و الإبقاء عليها و هي: (العميان,2004,ص:319)

- **الإدارة العليا:** تعتبر تصرفات الإدارة العليا عاملا مؤثرا في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها , و المدى الذي تلتزم فيه الإدارة العليا بالسلوك المنظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة و التوجهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين و سياسة الإدارة تجاه الجهود , الغياب , تنفيذ القواعد و الأنظمة و التعليمات...إلخ.

- **اختيار العاملين:** تلعب عملية استقطاب العاملين و تعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة , فالهدف من الاختيار هو تحديد و استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة و الخبرات و القدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح , بمعنى أنه لا يكون هناك تناقضا بين الأفراد في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد و الذين يعملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

- **المخالطة الاجتماعية:** عند القيام باختيار عناصر جديدة من المنظمة من الطبيعي أن تحمل هذه العناصر الثقافة التي تقوم عليها هذه المنظمة , مما يجب على الإدارة تعريف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين و على ثقافة المنظمة و هذا الأمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.(العميان,2003,ص:320)

6- تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة:

للثقافة التنظيمية تأثيرا كبيرا على المنظمة والعاملين من حيث فعالية المنظمة وسلوم العاملين وغيرها من الآثار والتي سنذكرها فيما يلي:

6-1- الثقافة التنظيمية والفعالية:

لقد كشفت الدراسات التي أجراها (Petery Waterman) حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية و الإنجاز ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات و الخرائط التنظيمية و القواعد الرسمية , فالأشخاص يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا و السلوك المناسب الذي تحدده باستمرار فعالية المنظمة , فقد وجد أن هيمنة الثقافة القوية و تماسكها هي صفة أساسية في المنظمات المتميزة الأداء و الرموز و الحكايات

و المراسيم و الطقوس و يرى (Joy .Barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية أعلى حينما تكون الثقافة التنظيمية مصدر ميزة تنافسية و ذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز و الأداء الأفضل و تكون نادرة و غير قابلة للتقليد.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق و الموائمة بين ثقافة المنظمة و بيئتها و استراتيجيتها و التقنية التي يستخدمها , فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع القيم و المعايير و التقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة و التغيرات البيئية (حرير,2004,ص:339)

6-2- تأثير الثقافة التنظيمية والاستراتيجية على فعالية أداء المنظمة:

ترتبط الثقافة والإدارة الاستراتيجية بقوة فالتعديل في إحدهما لا بد أن يؤدي إلى الحاجة للتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد و فلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الاستراتيجية، هذه المعتقدات يمكن أن تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو الاهتمام بالسعر في السوق محدد أو المعاملة العادلة والمتساوية من العاملين بالعملاء أو عدم الأضرار بالبيئة وتجنب أساليب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة.

ومن جهة أخرى، فإن القواعد والقيم والافتراضات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثيرا واضحا على إنجاز الاستراتيجية وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والمرؤوسين وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها، وعلى الثقافة والاستراتيجية تتفاعل مع جوانب أخرى في المنظمة من أجل تحسين الأداء والفعالية (مصطفى محمود,2009، ص:102-103)

6-3- الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي:

تناول العديد من الكتاب و الباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة و الهيكل التنظيمي يستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي و العمليات و الممارسات الإدارية (القيادة, اتخاذ القرارات , الاتصالات و غيرها) و أن موائمة الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة و هنا لا بد من الإشارة إن الثقافة القوية تعزز و تقوي الثبات في سلوك الأفراد, وتحدد ما هو السلوك المطلوب و المقبول , و هذا ما يؤدي إلى من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد و نتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة و الرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة العقل و الروح

و الجسد و نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الافراد(حریم,2003,ص:340)

6-4- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل:

تؤثر الثقافة التنظيمية على الجوانب عديدة من نشاط العاملين في المنظمة كما تؤثر في نوع التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل وطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه والعلاقات الإنسانية في العمل و يبرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية:

أ- الحرية: وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الانضمام إلى فريق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.

ب- المساواة: و تستلزم أن يقف العاملون جميعا على قدم المساواة و أن تكون لهم جميعا حقوق و امتيازات متساوية , لا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية و الانفعالية و الاجتماعية, و بالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات و تربط به فكرة العدالة و الإنصاف التي يقف الناس من خلالها متساويين و يحصلون على حقوقهم دون تفرقة و خاصة فيما يتعلق بقوانين العمل و أنماطه في المنظمات بصفة عامة .

ج- الأمن : يشكل الأمن هاجسا رئيسيا لكل موظف إذ يخشى العامل مواجهة كبر السن أو التقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصاديا , فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للعامل حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاية و إخلاص و ضمان الأمن من أية خسائر خارجة عن حدود إمكانياته.(ديفر,1976,ص:31)

خلاصة الفصل:

تعتبر الثقافة التنظيمية بمفهومها وأهميتها وعناصرها الرابط القوي الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي، وفعالية الأداء وسلوكيات أفرادها ولأهمية الثقافة التنظيمية تسعى المنظمات لاكتساب الأفراد والكفاءات المبدعة وذلك من أجل البقاء وسيرورة المنظمة والصمود أمام التغيرات، وتتأثر الثقافة التنظيمية بالعديد من المتغيرات منها سلوك المواطنة التنظيمية و الذي سنتطرق له في الفصل الموالي.

الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

- 1- مفهوم المواطنة
- 2- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
- 3- سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام
- 4- نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
- 5- النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
- 6- أهمية المواطنة التنظيمية
- 7- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
- 8- مداخل دراسة سبوك المواطنة التنظيمية
- 9- محددات سلوك المواطنة التنظيمية
- 10- إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية
- 11- معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية
- 12- العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم المعاصرة التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين والدارسين، وذلك لما له من أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية مما يسهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظام الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات. وقد أصبح سلوك المواطنة التنظيمية بمثابة استراتيجية أنجح للارتقاء بمستوى أداء المؤسسة والعاملين فيها عامة خاصة حيث أنها تسعى إلى تحقيق أهداف تتمثل في إنتاج مورد بشري وبالتالي فهي بحاجة إلى أن يتوفر فيها مثل هاته السلوكيات.

وخلال السنوات الماضية تم التركيز على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث إن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر نظم هشة سهلة الكسر 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. وستتطرق في هذا الفصل إلى مفهومها نشأتها وأهم النظريات المفسرة لها وأهميتها، أبعادها ومداخلها محدثها وإيجابيتها وسلبيتها ومعوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية وكذا العلاقة بينها وبين الثقافة التنظيمية.

1- مفهوم المواطنة:

تستعمل كلمة المواطنة كترجمة للكلمة الفرنسية "Citoyenneté" المشتقة من مدينة "Cité" ويعني ذلك الفرد الذي تخاطبه القوانين والديساتير الحديثة والتي تؤكد على الحرية والمساواة بين الأفراد أمام القانون بغض النظر عن الجنس أو الدين أو العرق أو الطبقة.

و في اللغة العربية جاءت المواطنة في صيغة مفاعلة و أصلها كلمة مشتقة من وطن و هو حسب معجم لسان العرب لابن منظور " الوطن هو المنزل الذي تقيم به و هو موطن الإنسان و محله " (أبو الجحد, 2010, ص: 11-12)

و يعرف فتحي هلال و آخرون المواطنة بأنها الشعور بالانتماء و الولاء للوطن و القيادة التي هي مصدر لإشباع الحاجات الأساسية و حماية الذات من الأخطار المصرية (عبد الرؤوف عامر 2011 ص: 11)

و قد عرفتها دائرة المعارف البريطانية على أنها "علاقة بين الفرد و الدولة , كما يحددها قانون تلك الدولة , و بما تتضمنه تلك العلاقة من حقوق و واجبات في تلك الدولة " (عبد الحافظ 2007 , ص :10)

و عرفها ناصر بأنها " تمثل الانتماء إلى تراب الوطن الذي يحدد بحدود جغرافية , و يصبح كل من ينتمي إلى هذا التراب مواطناً له من الحقوق ما يترتب على هذه المواطنة و عليه من الواجبات ما تمليه عليه ضرورات الالتزام بمعطيات هذه المواطنة " (ناصر,2003,ص: 45)

و يرى سامح فوزي " المواطنة هي تمتع الشخص بحقوق و واجبات و ممارستها في بقعة جغرافية معينة لها حدود محددة " (سامح فوزي ,2007,ص: 7)

و تعرف المواطنة في دلالتها العامة على أنها "عبارة عن مجموعة من الحقوق المادية و المعنوية الفردية و الجماعية , تتكفل الدولة بصيانتها و تمكين المواطنين منها في مقابل مجموعة من الواجبات يسدي بعضها المواطنين , في شكل خدمات تحت إشراف و مراقبة الأجهزة الإدارية للدولة (ولديب , 2012,ص: 49)

2- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي كانت نتاج الفكر الإداري المعاصر وقد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين، مما أصبح يعتمد عليه كثيراً للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء ويمثل الموظف نقطة ارتكاز هذا المفهوم باعتباره أهم الموارد التنظيمية ومن دونه لا وجود لأي أساس تنظيمي فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع (العامري , 2003)

وقد عرفها (Lingl & Organ) على أنها المساهمة الفردية التي يقوم بها ولا يكفأ عليه وغير مجبر على تنفيذها من قبل المشرفين أو متطلبات العمل.

و يعرف (أرجان Organ) هذا السلوك بأنه: " سلوك الفرد التقديري الذي يلاحظ مباشرة أو بشكل ظاهري من قبل الإدارة الرسمية , الذي بمجمله يؤدي إلى تعزيز الفعالية الوظيفية للمنظمة ككل.(البشاشة , الحراشنة, 2011)

و يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه " عمل أو سلوك اجتماعي يمارسه الفرد من تلقاء نفسه و برغبة منه و إرادة و لا يبغى منه أي مردود مادي , و يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية " (الهطالي, 2010, ص: 29)

و عرفه القحطاني " بأنه أعمال تطوعية اختيارية تتجاوز نظام المكافآت و الحوافز الرسمية و يمارسها الموظفون بهدف إشباع حاجاتهم و لمساعدة الآخرين , و تعود بالفائدة للمنظمة ككل و تسهم في زيادة تماسك المنظمة و تحقق أهدافها و فعاليتها " (القحطاني, 2014, ص: 9)

و من خلال هذه التعاريف يمكننا القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يتمثل في جل السلوكيات الاختيارية الإضافية و تطوعية الصادرة عن الفرد من تلقاء نفسه و ذلك خارج نطاق النظام الرسمي و القانوني المحدد غير مجبر على تنفيذها و دون مقابل و التي تساعد على تماسك الأفراد داخل المنظمة و تعود بالفائدة على المؤسسة مما تساهم في ارتقائها و تحقيق أهدافها و فعاليتها.

3- سلوك المواطنة التنظيمية في الإسلام:

إن المتمعن في الفكر الإسلامي يجد أن هذا الفكر يغفل عن المتغير السلوكي الهام في حياة الأفراد و المجتمعات , فقد أكد الإسلام على أهمية العمل التطوعي , و حث على مساعدة الإنسان لأخيه الإنسان, وقد انتشر مفهوم الخير الذي ورد في القرآن الكريم (176) مرة , بعدما جاء التوجيه الإلهي في قوله تعالى ((و تعاونوا على البر و التقوى و لا تعاونوا على الإثم و العدوان)) (المائدة , الآية 2) و قد ظهر جليا حرص الإسلام على تشجيع العمل التطوعي في فكرة التكافل الاجتماعي الذي بدأ في عصر النبوة في صورة "نظام الوقف" الذي انتهجه المسلمون لتحسين أحوال مجتمعهم , استجابة لقول الله تعالى الذي قرن فعل الخير بالركوع و السجود ((يا أيها الذين آمنوا اركعوا و اسجدوا و اعبدوا ربكم و افعلوا الخير لعلكم تفلحون)) (الحج , الآية 77) . (سعود , السلطان , 2008, ص : 38)

كما أن تعاليم ديننا الإسلامي الحنيف فيها تطبيقا لأبعاد و سلوكيات المواطنة التنظيمية التي ينادي بها الباحثون حاليا كحل للعديد من المشاكل الإدارية التي تواجه المنظمات , فبعد الإثارة مثلا و هو مساهمة الفرد طواعية في مساعدة الآخرين قام به الصحابة رضوان الله عليهم عندما هاجر المسلمون من مكة للمدينة, و امتدحهم رب العزة بقوله ((و يؤثرون على أنفسهم و لو كان بهم خصاصة)) (الحشر , الآية 9) , أما مفهوم الطاعة العامة و هو أحد أبعاد المواطنة

التنظيمية , فقد أمرنا ديننا الإسلامي بوجوب طاعة تعاليم الشريعة الإسلامية و طاعة الرسول صلى الله عليه وسلم و لالتزام بالتعاليم الإسلامية , قال تعالى ((يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ و أَطِيعُوا الرَّسُولَ و لَا تَبْطُلُوا أَعْمَالَكُمْ)) (سورة محمد , الآية , 33) و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المسلم يجب أن يتحلى بكل ما تتطلبه المفاهيم الإدارية الحديثة ليس من منطلق إداري فحسب و إنما التزام بالتعاليم الإسلامية التي هي منهاج حياة متكامل يعكس نمط التماسك داخل المجتمع المسلم، و على هذا فإن العمل التطوعي له دور كبير في حماية المجتمع من الأخطار الاجتماعية و يحدد نوعا من التكافل الاجتماعي يحقق الأفراد من خلاله الانسجام و التوافق و يعكس قيم المجتمع الإسلامي.

4-نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

تعود جذور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى العالم (تشيستر برنارد عام 1938 م) والذي قدم أول تحليل شامل لطبيعة المنظمة ووصفه بالنظام التعاوني، و أدرك برنارد بقوله، بالرغم من أهمية الهيكل الرسمي و الضوابط و ما لها من مكانة، إلا أنها تحدد الطبيعة الأساسية للأنظمة التعاونية، وأن استعداد الأشخاص للمساهمة في الجهود المبذولة في النظام التعاوني أمر لا غنى عنه (طحطوح،2016، ص:33)

ثم جاء " كاتز Katz 1964 " الذي نظر إلى أن الفاعلية التنظيمية تتطلب ثلاث عوامل أساسية هي :

- التركيز على ترغيب و تحفيز الأفراد للإلتحاق بالمنظمة و الاستمرار فيها.
- ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.
- تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها لهم النظام بشكل رسمي.

و انطلاقا من هذا فإن "كاتز" بفرق بين نوعين من السلوكيات المرغوبة من العاملين و التي تتمثل في : سلوك الدور الرسمي , الذي يقصد به قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم وفقا للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة , و النوع الآخر من السلوكيات هو سلوك الدور الإضافي و يقصد به قيام العاملين بالسلوك التطوعي الذي يتجاوز ما هو مقرر أو مطلوب منه رسميا

و قد أشار إلى أن الفعالية التنظيمية هي عبارة عن موازنة دقيقة بين الدور الرسمي و الموصوف وظيفيا و بين سلوكيات الدور الإضافي (الزهراني, 2007, ص: 22)

و في نهاية السبعينيات ظهر مصطلح المواطنة في فكر "أرغان 1977 Organ" ليصف الجهد التعاوني للعاملين أو السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية , حيث يذكر في الدراسة التي أجراها حول العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي , أن السبب الحقيقي لفشل الباحثين في التوصل إلى علاقة سببية بين هذه المتغيرات , يرجع إلى تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل ضيق باعتباره مرادفا لمصطلح الإنتاجية , و من ثم فقد أضاف أنه من المتوقع الكشف عن العلاقة السببية سالفة الذكر عند تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية (عمرون , 2016 , ص: 21)

5- النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية:

5-1- نظرية التبادل الاجتماعي:

تعد نظرية التبادل الاجتماعي من النظريات الأكثر استخداما لفهم السلوك في مكان العمل إذ ينطوي هذا التبادل على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل النظري في كون العلاقات تتطور مع مرور الزمن إلى ثقة، ثم ولاء ثم التزام متبادل و لحدوث ذلك لابد للأطراف أن يلتزمون بقواعد معينة للتبادل، أبرز قاعدة هي قاعدة المعاملة بالمثل بحيث يبدأ التبادل مع طرف واحد يعطي فائدة لأخر إذا رد المتلقي بالمثل وتحدث سلسلة من التبادلات المفيدة وتخلق مشاعر الالتزام بين الطرفين.

كما ينص هذا النموذج النظري على أن هناك متغيرات معينة في مكان العمل تؤدي إلى علاقات التبادل الاجتماعي، التي تنشأ باهتمام أصحاب العمل اتجاه الأمر الذي ينتج عنه سلوك فعال ومواقف عمالية إجابيه، بالإضافة إلى ذلك يقدم هذا المدخل الأسلوب النظري لفهم العلاقات المتصلة بسلوك المواطنة التنظيمية فالعمال هم أكثر احتمالا بالرد ومبادلة المنظمة عندما يدركون نزاهة عملية صنع القرار وتلقي الدعم من قبل القادة.

وحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد قد ينجحون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفيهم (القيوتي, 1993, ص: 121)

الجدول رقم (1) نظرية التبادل الاجتماعي

ما الذي تقدمه المنظمة؟	ما الذي يقدمه العاملين؟
تقديم المنظمة وممارستها لبعض الأنشطة	قيام العاملين بسلوكيات الإيجابية تجاه منظماتهم
الدعم التنظيمي	دعم و تأكيد الذات
الدعم القيادي	الالتزام التنظيمي
العدالة التنظيمية	المواطنة التنظيمية
تمكين العاملين	الاستغراق الوظيفي
الثقة التنظيمية	
مشاركة العاملين في القرارات	
جودة حياة العمل-القيادة التحويلية	

عبد الحميد المغربي(2007)

5-2- نظرية التعاون:

تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة تعطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد و المنظمة , أو العلاقات بين الأفراد نجد أن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي من أجل تحقيق أهداف الجماعة حيث قدمت هذه النظرية الإطار العام للكيفية التي من خلالها يتم توجيه سلوك الأفراد في وسط الجماعات كمواطنين تنظيميين.

و تقترح نظرية التعاون بأن وجود أو تحقيق التعاون يرتبط بمدى إدراك الأفراد بأنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة , و ذلك يعني أن نجاح كل فرد منهم مقترن بمساعدة الآخرين على النجاح أيضا , و هذا مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام , و قد لوحظ أن هذه النظرية أسهمت في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية و ذلك لإمكانية تطبيقها للكشف عن محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية و كذلك لما لها من تأثير على بيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة (معمرى ,2014,ص: 103)

و منه فإن هذه النظرية تقوم على فاعلية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه و بذلك يعزز العلاقات بين العمال أو الموظفين , و يمثل العنصر الإنساني من وجهة نظر "برنارد" أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة و قد نادى بشكل صريح في إعطاء التنظيم غير الرسمي الأهمية المتميزة على الرغم من تجاهله من قبل المدرسة التقليدية.

ويرى «برنارد» أن الفرد غالباً ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتباره أمراً صادراً إليه ومساعدة الموظف لتقبل هذه الرسالة، كما تشمل المساعدة مشاركة العاملين طرق وأساليب العمل الجديدة وذلك ليحصل وعلى خدمة المثلى في المنظمة.

كما يرى "برنارد" أن النظرية تقوم على مفهوم التنظيم الرسمي الذي يتألف من عناصر و هي :

- الهدف المشترك: فهدف الفرد أو العامل المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.
 - الاتصال: يكون بين العمال أو بين العمال و المرؤوسين فيما بينهم.
 - السلطة و قبولها.
 - اتخاذ القرارات: مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل منظمة أو العملية التطوعية.
- و يقول "برنارد" أن التنظيم غير الرسمي يقوم على أساس لعاطفي و هو لانهائي , يعتمد على العلاقات الشخصية بين العمال.(عمرون, 2010, ص: 39-14).

6-أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

حظي موضوع سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الماضية لما له من آثار كبيرة في نجاح واستمراريتها في بيئة العمل.

ولتوضيح سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل داخل المنظمة، فقد أشار (Bowler, 2006) إلى أهمية المواطنة التنظيمية بالنسبة للأفراد من خلال:

- توفير القدرة على الإبداع والابتكار وذلك من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد.
- يعزز دافعية الإنجاز و تحسين الأداء و الشعور بالمسؤولية نجح المنظمة.
- يوفر الفرصة للأفراد لاختيار قدراتهم وقابلتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

في حين أشار (Labedo , 2014 , 221) إلى أن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمة من خلال :

- انخفاض معدلات دوران العمل و الغيابات مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ازدياد مستويات الكفاءة و الفاعلية التنظيمية.
- تعزيز الثقة المتبادلة و الرضا الوظيفي بين الأفراد و تخفيض الصراعات السلبية في المنظمة (إسماعيل و آخرون, 2012, ص: 112)
- ويرى الباحثون في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية في الأداء الكلي للمؤسسة من خلال:
- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
- نظرا لندرة الموارد في بعض المؤسسات فإن القيام لأدوار التي تنبع من سلوكيات المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- كما تنبع أهمية هذا السلوك من النتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يحققها للمؤسسة وذلك كما يلي:

- يؤدي إلى تحسين الإنتاجية .
- يؤدي إلى الالتزام و حل المشكلات.
- تحسين مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها.
- التقليل من مستوى التسرب الوظيفي.
- رفع الروح المعنوية.

و هذا يعني أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي نتائج إجابيه على مستويات الأداء الفردي و الجماعي و التنظيمي.(مناصريه , بن حتو, 2015, ص: 223)

و كما ركز(راشد, 1992) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يعد أحد القضايا الرئيسية التي يجب أن تتبوأ مكانة مرموقة في سلم أولويات الممارسين للإدارة, و ذلك لما له من إيجابيات تنظيمية و تحقيق مستوى أداء مميز, فهو يمتاز في خلق الحماس في الأداء و هذا ما يتفقد العمل الروتيني, و يخلق الإحساس بالانتماء للمؤسسات , و يتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء و الوقت الذي يرغب المشاركة فيه.(الرقاد, أبو دية, 2012, ص: 74)

7- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

تعد دراسة (بتمان وأورجان) أول دراسة علمية لسلوك المواطنة التنظيمية و فيها تم قياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثين بنداً , تصف سلوكيات وظيفية متنوعة تبين مواطنة القائم بها , و من خلال إجراء التحليل اتضح أن هناك علاقة ارتباطية بين تلك البنود , و بذلك أطلقت تسمية سلوك المواطنة التنظيمية على هذا السلوك.

و بعد ذلك اختزل " سميث و آخرون " البنود السابقة إلى ستة عشر بنداً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية و أظفر التحليل أن هناك بعدين لسلوك المواطنة التنظيمية هما (بعد الإثارة) و يعبر عن سلوكيات التعاون و مساعدة العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم، و (بعد الطاعة) و يشير إلى (بقظة الضمير) و يتمثل في العمل لصالح المنظمة و الارتقاء بأدائها و العمل على بقائها و بعد ذلك اقترح (أورغان) ثلاثة أبعاد أخرى لهذا السلوك و هي الكرم، الروح الرياضية و السلوك الحضاري.

أما من خلال الدراسات السابقة التي استعرضها (الخبيلي 2003) وجد أن هناك اختلاف في عدد الأبعاد المكونة لسلوك المواطنة التنظيمية على النحو التالي:

- دراسات ترى أن سلوك المواطنة يتكون من بعد واحد.
- دراسات ترى أن سلوك المواطنة التنظيمية له بعدين (النموذج الثنائي) هما الطاعة(الالتزام) و الإثارة.
- دراسات ترى أن له ثلاثة أبعاد (النموذج الثلاثي) هي سلوك المساعدة و الروح الرياضية و السلوك الحضاري.
- دراسات استخدمت أربع أبعاد (النموذج الرباعي) هي الإثارة, الإنجاز وفقاً لما يمليه الضمير و الروح الرياضية و السلوك الحضاري.
- دراسات استخدمت خمسة أبعاد (النموذج الخماسي) و هي الإثارة, الالتزام العام و الكرم, الروح الرياضية و السلوك الحضاري.
- في حين حصرت دراسات أخرى أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في سبعة أبعاد (النموذج السباعي) و هي سلوك المساعدة، الروح الرياضية , الولاء للمنظمة و الطاعة للمنظمة المبادرة الشخصية, السلوك الحضاري و التنمية الذاتية .(الزهرني, 2007, ص: 20)

و يرى العامري 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 مؤخرا على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية. (لعور 2014, ص: 73) وهي:

- **الإثار Altruism** : و يقصد به ذلك السلوك الموجه (الطوع) الذي يخذ مساعدة الزملاء الآخرين أو العميل أو المدير في تأدية وظائفهم داخل المنظمة دون الالتفات للحصول على مكافأة تحفيزية له جراء ذلك السلوك. (العزام, 2013, ص: 110)

- **الكرم (الكياسة) Courtesy**: يشير إلى سلوك الفرد نحو تجنب مشكلات و صعوبات العمل و خاصة التي تؤثر على الآخرين , و هذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات و تمرير المعلومات و تسهيل إجراءات و عمل المنظمة و يتضمن مساعدة العاملين و تعاونهم بصورة رسمية أو غير رسمية . (أبازيد, 2009, ص: 222)

- **الالتزام العام (وعى الضمير) General compliance**: فهو يعكس الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية و الذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي يتضمن هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسميا من المنظمة , و بمعنى آخر فإن هذا البعد يعكس مدى حرص الموظف على تعظيم استغلال وقت العمل , و مدى حرصه على الالتزام بقواعد و قوانين العمل. (زايد 2006 , ص: 222)

- **الروح الرياضية Sportsmanship**: و يعني بها رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه دون شكوى أو تدمير , كما تعكس مدى إسهام العمل في حل النزاعات التي تنشأ في المنظمة بأسلوب بناء , بالإضافة إلى استعداده لتقبل بعض الإحباطات و لاحتتمال ومضايقات الأفراد البسيطة و المؤقتة و واجبات العمل دون تظلمات أو شكوى أو طعون أو احتجاج , و بالتالي حفظ الطاقات التنظيمية لإنجاز المهمة و تخفيف أحمال المديرين. (الدهي, 2014, ص: 109)

- **السلوك الخضاري Civic Virture**: و يتضمن الأعمال التي تعكس روح الاهتمام و الولاء للمنظمة و مصالحها , مثل الحرص على تفاصيل مهمة مثل الصيانة للأجهزة أو أنظمة أمنية أو صحية و كذلك المبادرات الفعالة التي تخدم المنظمة و تحقق أهدافها بفعالية. (نوح, 2013, ص: 2)

8-مداخل دراسة سلوك المواطنة التنظيمية:

يمكن تناول مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين (عبد الغني, 2001)

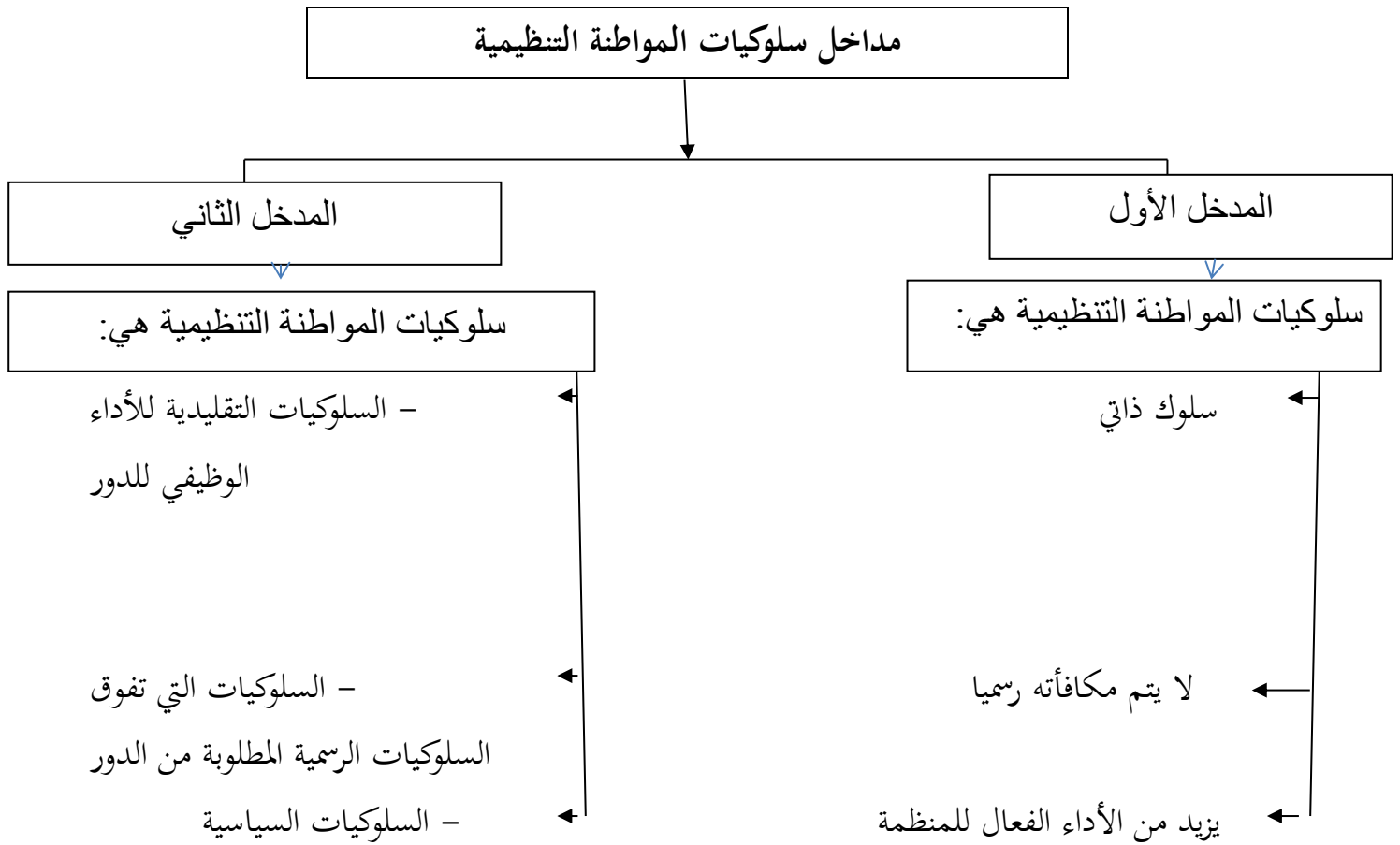
- **المدخل الأول:** يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالا بين المواطنة التنظيمية و بين الأداء الوظيفي المطلوب , و طبقا لذلك ينظر لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمي , كما أنه يزيد من الأداء الفعال .إلا أن (Van Dyne et al, 1994) أكد أن الباحثين قد تواجههم العديد من الصعوبات عند التفرقة بين الدور الرسمي و الدور الإضافي , إلى جانب تباين هذه التفرقة بين الأفراد , الوظائف المنظمات ...إلخ.

- **المدخل الثاني:** و يقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة , السياسة , الاجتماع , حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع و طبقا لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ثلاثة أنواع من السلوكيات و هي:

- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور.
- السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة بين الدور.
- السلوكيات السياسية.

وقد لوحظ من خلال معظم الدراسات في مجال المواطنة التنظيمية أنها ركز على المدخل الأول، وذلك لأنه الأكثر تحديدا ويمكن قياسه، ولا يتسم بالشمول والعمومية كالمدخل الثاني. (حواس 2003، ص:21)

الشكل رقم (01) مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: (حواس , 2003 ، ص 20)

9-محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

نظرا لأهمية المواطنة التنظيمية التي دفعت بالعديد من الباحثين والدارسين إلى التعمق في هذا السلوك والبحث في كيفية نشوؤه والسبل لتنميته لكون قاعدة أساسية لدى المورد البشري للمنظمة. و البحث في هذا السلوك أدى إلى الكشف عن موقعه من بعض المتغيرات التنظيمية و نذكر منها:

- المناخ التنظيمي:

يقصد بكلمة المناخ التنظيمي كل القيم والعادات والتقاليد والأيدولوجيات وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين داخل هذه المنظمات وبذلك فإن المناخ التنظيمي يشير إلى تلك العلاقة

التشابكية والمتداخلة بين كل خصائص التنظيم و مستوى إدراك الأفراد لجملة من المؤثرات التنظيمية و التي تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو العمل سلبا أو إيجابيا و عليه فالمناخ التنظيمي هو نتاج تفاعل الفرد بمكوناته الشخصية مع التغيرات التنظيمية.

ويقصد بالمكونات الشخصية كل ما يتعلق بالجانب الاجتماعي أو النفسي للفرد فالمناخ التنظيمي يتكون من سلوكيات الأفراد وسياسات التنظيم ومستويات مختلفة من إدراك الأفراد لهذا التنظيم، بحيث تعمل كعوامل ضاغطة نحو توجيه أنشطة وسلوكيات الأفراد وهو ما ينطبق على سلوك المواطنة التنظيمية الذي يتعزز بفضل هذا المناخ إيجابيا أو سلبيا. (شلاي, 2016, ص:67)

-الولاء التنظيمي:

لقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي بتعداد المداخل الفكرية لأصحابها فهناك من يعرفه "بمدى قوة ارتباط الفرد و تفاعله مع منظمة العمل"، و فريق آخر يراه بأنه " الاستعداد و الرغبة في زيادة طاقة العمل و الولاء للنظام الاجتماعي" و فريق ثالث ينظر إليه على أنه " الاعتقاد القوي في قيم التنظيم و أهدافه و الاستعداد لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل , الرغبة القوية للبقاء في المنظمة " (الطحم, 1996)

و عليه فالولاء التنظيمي هو ارتباط الفرد بالقيم و معتقدات و أهداف المنظمة , و درجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح و استمرار المنظمة , يرافق ذلك كله الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بهذه المنظمة.

لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بعد كبيرا في أدبيات السلوك التنظيمي و ذلك بقصد معرفة طبيعة و درجة العلاقة بينهما و كيف أن الولاء يشكل محددات مهما لسلوك المواطنة التنظيمية , حيث يرى (بولون, Bolon, 1997) أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة , كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة و العقاب , وبالتالي فإن سلوك الإثارة عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها. (العامري, 2003)

-العدالة التنظيمية:

يقصد بالعدالة التنظيمية النشاط المستخدم في توزيع الموارد والمكافآت من خلال استخدام إجراءات موحدة ودقيقه ونزيهة، بجانب معاملة العاملين باحترام، بما يكفل المحافظة على الحقوق الفردية الخاصة بهم.

و يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة و المهمة , بحيث يمكن النظر إليها على أنها متغير مهم في عمليات الإدارة العامة و وظائفها و يمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المحتمل على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات.

إن الشعور العاملين بالعدالة التنظيمية بدوره يؤثر على سلوكيات المواطنة التنظيمية فعلى سبيل المثال فإن انعكاس عملية تقييم الأداء على كل القرارات المهمة المؤثرة على حياة الفرد الوظيفية مثل قرارات الترقية والنقل والراتب والتدريب، وهو ما يفسر بوجود العدالة التنظيمية يؤدي إلى الزيادة في سلوكيات المواطنة التنظيمية. (محمد درة , 2008)

-الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات و يعرفها "شاين Shein , 1989) بأنها " نسق من الافتراضات الأساسية التي أوجدت أو كشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي و التكامل و التنسيق الداخلي و التي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن و عملت بشكل مرضي لأفراد , مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها و تدريسها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك و التفكير و الشعور عند التعامل مع المشاكل".

10-إيجابيات وسلبيات سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد أشار (كوپمان Koopman , 2003) إلى بعض الإيجابيات والسلبيات لسلوك المواطنة التنظيمية، فمن الإيجابيات، توفير أداء وجودة عالية تساعد على توفير مناخ تنظيمي إيجابي داخل المنظمة وبالتالي يضمن بقاء العمال بالمؤسسة لمدة أطول.

أما عن السلبيات، انخفاض الأداء وضعف الانتماء للمؤسسة، مما يخلق مقاومة للسلطة والعدوانية بحيث ينجم عنها تدمير للممتلكات وقد يلجأ الفرد إلى التغيب وترك العمل.

و حسب (ريان Rayan , 2000) أنه على الرغم من وجود هذه الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة على مستويات الأداء الفردي، الجماعي و التنظيمي إلا أن ذلك يعتمد على الموقف الذي يحدد مدى سلبية أو إيجابية هذا السلوك، أي أن هذا السلوك قد يكون أحد أعراض عدم كفاءة الفرد، كما أنه يؤدي إلى خلق روح الاتكالية و الإحجام عن المبادرات الذاتية على مستوى الجماعة أما على مستوى المؤسسة فإنه يؤدي إلى تعزيز شعور بأن المؤسسة مدينة له بالفضل، و في حالة عدم وفائها له بهذا الدين قد يكون له نتائج سلبية عليها.

واتجه بعض الباحثين (حواس , 2003) إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتضمن نوعين من السلوك:

- السلوك الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية، كمساعدة الزملاء في العمل، تقديم اقتراحات لتحسين الأداء والتحدث عن المنظمة بطريقة إيجابية أمام الآخرين.
- السلوكيات التي تمنع الفرد عن ممارستها طواعية وتسمى بجودة الامتناع، كتصدي الأخطاء في أعمال الآخرين عدم تحمل المشاحنات البسيطة في مكان العمل، التعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل. (حواس, 2003، ص: 18)

11-معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية:

حسب (Jones&Crandall , 1991) أن هناك جملة من المعوقات تؤدي بالعمال إلى عدم القيام بسلوكيات تطوعية منها:

- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم تجاه وظائفهم.
- افتقار معظم المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية.
- عدم اشتراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة.
- عجز ثقافة وقيم المنظمة في التخفيف عن ضغوط العمل.
- العوامل النفسية كفقدان الثقة من جانب العمال و الرؤساء و الذي قد سيؤدي إلى اللامبالاة و عدم الرضا و قلة الدافعية للعمل.
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهيكل الأجور والمرتبات والعوامل إدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري و الوظيفي. (الرقاد ، أبودية , 2012، ص: 746-747)

وكما جاء في دراسة (Jones&Crandal,1991) فإن التغلب على المعوقات السابقة يستدعي اهتمام المنظمات بمايلي:

- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين.
 - سعي القيادات الإدارية للحصول على أحداث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين لإضافية مثل معلومات عن ظروف العمل السيئة وساعات العمل الطويلة، الإشراف غير فعال.
 - السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العمال وعدم التركيز على العلاقات الرسمية.
 - إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمنظمة.
 - التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجيهاتهم، فمشاركة العمال تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة.
- وتعتقد الشمايلة (2004) إن معالجة معوقات سلوك المواطنة التنظيمية بفاعلية يستدعي الاهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي هذه السلوكيات، فشعور العامل بفائدته وأهميته بالمنظمة يزيد حماسه لبذل أكبر جهد ممكن، إضافة إلى توفير مناخ ودي يثير وعي العمال ويشعرهم بالقضايا المهمة التي تحيط بهم بشكل يخلق روح القيادة لديهم. (الشمايلة , 2004)
- 12-العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:**

يعد سلوك المواطنة التنظيمية السلوك القاعدي والأساسي في تفاعل و ديناميكية الموارد البشرية داخل المنظمات و قد يظهر ذلك في بعض محدداته و المتغيرات التنظيمية و منها الثقافة التنظيمية و التي يقصد به كل القيم التنظيمية المشتركة التي تميز بين الخطأ و الصواب و كذلك في المعتقدات التنظيمية كملية اتخاذ القرار و طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية و العادات و التقاليد التي تؤثر في العملية الإدارية و حيث يتشابك و يتداخل بين كل خصائص التنظيم و إدراك الأفراد للمؤثرات التنظيمية التي تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو العمل السلبي و الإيجابي , و كذا ولائهم للمنظمة الذي يساعد على بذل جهد كبير في العطاء و للرغبة في البقاء .

و تشير دراسة (Mohanty and rath , 2012) بأن الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقة إيجابية بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين و أوصت الدراسة بضرورة قيام بالمزيد دراسة متغيرات أخرى مثل الالتزام التنظيمي , الولاء التنظيمي , و القيادة .

و ذكرت دراسة (Ebrahimpour et al. 2011) على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية و الإجابة على السؤال الذي طرح إلى درجة تؤثر العوامل السلوكية و العوامل الهيكلية في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات؟ و أظهرت نتائج الدراسة بأن للعوامل السلوكية و الهيكلية أثرا كبيرا و إيجابيا في تطور منهج سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات.

و أضاف (زياد العزام, 2014) في دراسته على أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية علاقة قوية و هذا يعني أن العاملين الذين يقولون بأن هناك درجة قوية للثقافة التنظيمية السائدة في بلديتهم يوافقون على أن هماك أيضا سلوك مواطنة تنظيمية قوية و أنه كلما كانت درجة الثقافة التنظيمية السائدة قوية يصاحبه درجة عالية من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية , و هذا و قد علل الباحث هذه النتائج على أن القيادة الحكيمة و الواعية لدى البلدية و الخبرة العلمية بالعمل البلدي أدى لبناء ثقافة قوية جعلها الإخلاص في العمل و الاجتهاد فيه تحقيقا لمصالح المواطنين و تلبية رغباتهم لأن العاملين هم من أبناء المنطقة التي تقع ضمن اختصاص البلدية و بالتالي سمعتها التي تقع على عاتقهم و خدمتهم لأبناء المجتمع المحلي إنما هي لرفع و سمعة الأشخاص الذين يعملون بالبلدية لذا يتبنى الموظفون العاملون في البلدية سلوكيات مواطنة تنبع من حبهم لمنظمتهم و إخلاصهم في العمل و تعكس مدى انتمائهم و ولائهم لمنظمتهم و قيادتها الحكيمة في معالجة أي خلل يمكن أن يطرأ, كذلك تعمل القيادة على تبني مبدأ القدرة في كل شيء فرئيس البلدية نجده تارة مع عمال الوطن في أيام العطل الأسبوعية و الرسمية يقومون بتنظيف الشوارع أو زراعة الأشجار أو مساعدة المواطنين في أية برامج و أنشطة يمكن أن تسهم في تحقيق رضاهم كعملاء.

و من خلال ما تقدم يمكن استنتاج أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية طردية أي أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية زاد سلوك المواطنة التنظيمية، لذا ففي هذه الدراسة سنحاول معرفة العلاقة التنظيمية و سلوك المواطنة لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية.

خلاصة الفصل:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري وتطوعي يقوم به الفرد العامل بإرادته دون أن يطلب منه ذلك ودون أن يتوقع الحصول على المكافآت فهو ليس من متطلبات الأدوار الرسمية لكنه يعود بالنفع والآثار الإيجابية على الفرد والجماعة والمؤسسة ككل، فهو أحد المفاهيم المعاصرة التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين في دراسة هذا السلوك.

ومن خلال البحوث والدراسات التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية تبين أنه يساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمات بحكم أنه سلوك ينبع من رغبة الفرد العامل والذي يعتبر من أهم ركائز نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1- مهنج الدراسة
- 2- حدود الدراسة
- 3- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 4- خصائص عينة الدراسة
- 5- الدراسة الاستطلاعية
- 6- أدوات الدراسة
- 7- إجراءات الدراسة
- 8- أساليب الإحصائية المستخدمة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين السابقين للجانب النظري لموضوع بحثنا و من أجل التعمق و الوصول إلى نتائج عملية و دقيقة , سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات المنهجية بدءا بالمنهج المتبع ثم الدراسة الاستطلاعية، حدود الدراسة والعينة وطريقة اختيارها ثم التطرق إلى لأداة الدراسة والتأكد من خصائصها السيكومترية (الصدق والثبات) وصولا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في قياس الفرضيات.

1-المنهج البحث المستخدم في الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة والأهداف التي يسعى الباحث للوصول إليها قمنا باختيار المنهج الوصفي كونه المناسب لهذه الدراسة وذلك لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية ويعتبر هذا المنهج من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة (صلاح الدين شروخ,2003، ص:90)

2-حدود الدراسة: تحدد الدراسة بالحدود التالية:

1-2-الحدود الزمنية: أن الدراسة الاستطلاعية كانت خلال الموسم الجامعي 2019/2018 فقد حددت الدراسة الاستطلاعية بدءا من نهاية نوفمبر إلى غاية بداية فيفري والدراسة الأساسية بداية فيفري إلى منتصف أفريل.

2-2-الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بمديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية.

3-2-الحدود البشرية: تحددت بشريا بعينة قدر حجمها 84 موظفا.

و تحدد الدراسة كذلك بالمنهج المتبع (الوصفي) و الأدوات المطبقة في هذه الدراسة استبيان الثقافة التنظيمية و استبيان سلوك المواطنة التنظيمية.

3-مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يعد اختيار العينة من الأمور الضرورية و المهمة في الدراسة من المعروف أن هناك العديد من الطرق التي تساعدنا في اختيار العينة المطلوبة للدراسة، و قد تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية، و قد اخترت العينة بطريقة عشوائية بسيطة و التي

يعرفها فؤاد البهي السيد: «تعتمد هذه الطريقة على المساواة بين احتمالات الاختبار لكل فرد من أفراد الأصل , أي أنها تعتمد على فكرة الصدفة العشوائية أو القرعة» (فؤاد البهي السيد, 1978 ص:305) و يتكون مجتمع الدراسة من 140 موظفاً من مختلف المصالح و باستخدام المعاينة العشوائية البسيطة تم الحصول على عينة مكونة من 84 موظف و حسب سامي ملحم(2000) العينة الممثلة تكون نسبتها 25 % من المجتمع.

4-خصائص العينة:

تمت دراسة العينة من ناحية الخصائص التالية (الجنس ,السن , الأقدمية المهنية)

4-1-تحديد أفراد العينة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم (02) يوضح توزيع الأفراد العينة وفق متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
إناث	51	66.3%
الذكور	33	42.9%
المجموع	84	100%

يتضح من خلال الجدول أن عدد الإناث(51) فرداً أي نسبة 66,30 % و أن عدد الذكور (33) فرداً أي نسبة 42,90 % و كان المجموع 84 فرداً مما يدل أن المنظمة يغلب عليها نسبة الإناث أكثر من الذكور .

4-2-تحديد أفراد العينة وفق متغير السن:

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير السن

السن	العدد	النسبة المئوية
اقل من 35 سنة	29	37,70%
من 35 سنة فأكثر	55	71,50%
المجموع	84	100%

يتضح من خلال الجدول أن عدد الأفراد أقل من 35 سنة يبلغ عددهم (29) فردا أي بنسبة 37,70 % وأن عدد الأفراد الأكثر من 35 سنة بلغ عددهم 55 فردا أي نسبة 71,50 % و كان المجموع الكلي 84 فردا هذا يشير على أن معظم الموظفين بالمديرية يفوق سنهم 35 سنة .

3-4 تحديد أفراد العينة وفق متغير الأقدمية:

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير الأقدمية

النسبة المئوية	العدد	المستوى الأقدمية المهنية
62,40 %	48	0 اقل من 10 سنوات
46,80 %	36	من 10 سنوات فأكثر
100 %	49	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن عدد الأفراد الأقل من 10 سنوات في الأقدمية المهنية يقدر بـ 48 فردا أي نسبة 62,40 % و أن عدد الأفراد أكثر من 10 سنوات يقدر بـ 36 فردا أي 46,80 % و المجموع الكلي و عليه فان المؤسسة تتميز بموظفين جدد تتراوح مدة الأقدمية من سنة إلى 10 سنوات و هذا يدل على أن المؤسسة قامت بعملية التوظيف في الآونة الأخيرة و ذلك بعد أن غادر عدد كبير من الموظفين المؤسسة عن طريق الإحالة على التقاعد المسبق .

5- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية أهم خطوة في البحث العلمي من خلالها يتم الاستعداد لتطبيق أدوات جمع البيانات، لذا فإن الدراسة الاستطلاعية تهدف إلى:

- معرفة مدى ملائمة الأداة المستخدمة.
- التأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق و الثبات)
- معرفة مدى تجاوب أفراد العينة , بمعنى معرفة مدى ملائمة فقرات الأداة لمستوى العينة محل الدراسة.
- تكمن أهمية الدراسة الاستطلاعية في أنها تساعد الباحث في تفادي نقائص الأداة أو تعديلها في الدراسة الأساسية.

قبل الاستقرار على خطة الدراسة بفضل القيام بدراسة استطلاعية (أبو علام , 2007) , للتأكد من الإجراءات المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة و من خلال ذلك قانت الباحثة بإجراء الدراسة

الاستطلاعية و ذلك في المسم 2019/2018 و الفترة الممتدة من بداية نوفمبر إلى غاية نهاية شهر ماي 2019 قصد تقويم مدى مناسبة البيانات التي يحصل عليها للدراسة , و التأكد من صلاحية الأدوات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة , و كذا التحقق من صلاحية الفروض , فضلا عن إدخال بعض التعديلات الملائمة لذلك.

و لتحقيق هذا الهدف تم القيام ببعض المقابلات مع بعض الموظفين لوضع التصور الأولي للدراسة بعد ذلك طبق الاستبيان على عينة أولية بلغ حجمها 30 موظفا بمديرية المصالح الفلاحية , تتراوح أعمارهم ما بين (25-58 سنة) , 15 إناث و 15 ذكور و ذلك قصد معرفة مدى وضوح وفهم الموظفين لعبارات الاستبيان , حيث تم حذف و تعديل بعض الأسئلة بشكل يتناسب و مستوى الموظفين و عرضه عليهم للتأكد من مدى ملائمة بعض عبارات الاستبيان بشكل عام إضافة إلى التأكد من صدق وثبات الاستبيان , و ذلك قصد تفادي بعض الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا أثناء التطبيق الدراسة للدراسة.

6- أدوات الدراسة:

يسعى الباحث في بحثه قياس مجموعة من المتغيرات التي تعتمد على الأدوات بحثية معينة هاته الأدوات لا تصلح نتائجها إلا إذا قام بالخطوات التالية:

6-1- مقياس الثقافة التنظيمية: لقد استعانت الباحثة في تصميمها لهذا الاستبيان من خلال دراسة (زياد العزام, 2014) و المعد من طرف الباحث (Chang and lin, 2007/ Cameron and Quin, 1999) وفيما يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية وقد أجريت عليه بعض التعديلات لتطابقه مع بيئة الدراسة ويتكون الاستبيان من 28 بند موزعة على 05 أبعاد.

الجدول رقم (05) بين أبعاد الثقافة التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية	البند التي تقيسها
ثقافة المهمة	5-4-3-2-1
ثقافة التوجه نحو الفرد	5-4-3-2-1
ثقافة الفريق	3-2-1
ثقافة الدور	3-2-1
الثقافة البيروقراطية	4-3-2-1

كل البنود إيجابية تتم الإجابة عليها وفق سلم لكيرت الخماسي.

موافق تماما تعطي خمسة (5) درجات. موافق تعطي أربعة (4) درجات.

محايد تعطي ثلاث (3) درجات. غير موافق تعطي درجتين (2) درجات. غير موافق إطلاقا تعطي (1) درجة واحدة.

يتحصل المفحوص على 140 درجة كأقصاها و 28 درجة كأدناها .

6-1-1- الخصائص السيكومترية المقياس الثقافة التنظيمية:

أولا: الصدق:

يقصد بصدق الاختبار مدى لصلاحية الاختبار لقياس ما وضع لأجله , و يعتبر صدق الاختبار شرطا ضروريا ينبغي توافره في الاختيار , و إلا فقد الاختيار قيمته كوسيلة لقياس الخاصية التي نريد قياسها به .(مقدم عبد الحفيظ, 1993, ص: 146)

و قد تم حسابه بطريقتين :

1- صدق المقارنة الطرفية:

لتأكد من صدق الأداة و صلاحها، قمنا بحساب الصدق بطريقة المقارنة الطرفية , هي إحدى الطرق الإحصائية لقياس الصدق , و فيها يقسم الاختبار إلى قسمين و يقارن متوسط الثلث الأعلى بمتوسط الثلث الأدنى.(احمد محمد الطيب, 1999, ص: 217)

حيث قمنا بترتيب درجات الأفراد تنازليا تم أخذنا نسبة 33 % من درجات المرتفعة و مثلها في الدرجات المنخفضة و تمت المقارنة بين العينتين باستخدام اختبار (ت) للفرق بي المتوسطين الحسابين و فكانت النتائج موضحة كالآتي:

الجدول رقم (06) يوضح نتائج المقارنة الطرفية لمتغير الثقافة التنظيمية

التكرارات	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
10	60,00	5,07	18	11,71	0,00 (دالة إحصائية)
10	36,00	3,88			

يتضح من خلال الجدول إن قيمة (ت) بلغت 11,71 و هي قيمة دالة إحصائية عند 0,01 مما يدل أن هناك فروق بين مرتفعي الدرجات و منخفضي الدرجات و بالتالي المقياس قادر على التمييز بين طرفي الخاصية و منه نستنتج انه صادق .

2-الصدق الذاتي:

ويمثل الجدر التربيعي لمعامل الثبات حيث بلغت قيمة الثبات بمعامل ألفا كرونباخ بـ 0,839 فمعامل الصدق الذاتي هنا يقدر بـ: 0,91 و عليه نستنتج أن الأداة صادقة فيما تقيس.

ثانيا: الثبات:

أداة ثابتة تدل على استقرار النتائج إذا ما تم تطبيق الاختبار بمناسبتين مختلفتين و قد تم حسابه بطريقتين :

1- حساب الثبات التجزئة النصفية: حيث قمنا بتقسيم الاختبار إلى قسمين القسم الأول و القسم الثاني يحتوي القسم الأول على البنود من 1 إلى 15 و القسم الثاني من 16 إلى 30 ثم قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين القسمين ثم ينم تصحيحه بعد ذلك باستخدام معادلة سبيرمان بروان فكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (07) يوضح ثبات الثقافة التنظيمية عن طريق التجزئة النصفية

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	الدلالة الإحصائية
استبيان الثقافة التنظيمية	0,59	0,74	دال عند 0,01

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0,59 وبعد تصحيحه بمعادلة "سبيرمان بروان" قدر بـ (0,74) وهي قيمة دالة عند (0.01) وهذا ما يدل على أن الاختبار ثابت.

2- حساب الثبات بمعادلة الفا كرونباخ : وقد تم تقدير معامل ألف كرونباخ لاستبيان الثقافة التنظيمية 0,83 و هي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى 0,01 و منه الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

6-2- مقياس سلوك المواطنة التنظيمية: لقد استعانت الباحثة في تصميمها لهذا الاستبيان من خلال دراسة (زياد العزام, 2014) والمعد من طرف الباحث (Moorman, 1993 / Organ,) (1988, 1989) قد أجريت عليه بغض التعديلات لتطابقه مع بيئة الدراسة ويتكون الاستبيان من 20 بند موزعة على 05 أبعاد.

الجدول رقم (08) بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	البند التي تقيسها
الإثار	6-5-4-3-2-1
وعي الضمير	6-5-4-3-2-1
الروح الرياضية	6-5-4-3-2-1
الكياسة	4-3-2-1
السلوك الحضاري	6-5-4-3-2-1

كل البنود إيجابية تتم الإجابة عليها وفق سلم لكيرت الخماسي.

موافق تماما تعطي خمسة (5) درجات. موافق تعطي أربعة (4) درجات.

محايد تعطي ثلاث (3) درجات. غير موافق تعطي درجتين (2) درجات. غير موافق إطلاقا تعطي

(1) درجة واحدة.

1-2-1- الخصائص السيكومترية المقياس سلوك المواطنة التنظيمية:

- أولاً: الصدق:

- 1- صدق المقارنة الطرفية:

الجدول رقم (09) يوضح نتائج المقارنة الطرفية لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
68,50	5,68	18	7,35	0.00 (دالة إحصائية)
44,90	8,19			

يتضح من خلال الجدول أن قيمة (ت) بلغت 7,35 و هي قيمة دالة إحصائية عند 0,01 مما يدل أن هناك فروق بين مرتفعي الدرجات و منخفضي الدرجات و بالتالي المقياس قادر على التمييز بين طرفي الخاصية و منه نستنتج أنه صادق .

2- الصدق الذاتي:

و يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات حيث بلغت قيمة الثبات بمعامل الفاكرونبخ بـ 0,87 و منه فمعامل الصدق الذاتي هنا يقدر بـ: 0,93 و عليه نستنتج أن الأداة صادقة فيما تقيس.

ثانيا الثبات:

1- حساب التجزئة النصفية:

الجدول رقم (10) يوضح ثابت استبيان السلوك المواطنة التنظيمية

معمل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل	الدلالة الإحصائية
استبيان سلوك المواطنة التنظيمية	0,70	0,82	0,01

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0,70 وبعد تصحيحه بمعادلة "سبيرمان بروان" قدر بـ (0,82) وهي قيمة دالة عند (0.01) وهذا ما يدل على أن الاختبار ثابت.

2- حساب الثبات بمعادلة ألفا كرونباخ : وقد تم تقدير معامل ألفا كرونباخ لاستبيان سلوك المواطنة التنظيمية 0,87 و هي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى 0,01 و منه الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

7-إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق و ثبات أداتي الدراسة تم إعدادها في صورتها النهائية و ذلك لتطبيقها ميدانيا على عينة الدراسة و بعد أخذ الإذن من مدير المصالح الفلاحية و بمساعدة رؤساء الأقسام الفرعية للدوائر و رؤساء المصالح الفلاحية قمنا بتوزيع حوالي 90 نسخة و تم استرجاع 87 نسخة حيث تم إلغاء 3 منها لعدم ملئها بشكل جيد و بقيت 84 نسخة صالح تمت معالجتها إحصائيا .

8-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد مرحلة التطبيق ثم تفرغ بيانات أداتي الدراسة المستوفية الإجابة في الحاسب الآلي بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية لعلوم الاجتماعية (SPSS 19.0) وذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية التالية:

- استخدام اختبار " كا²" لجنس المطابقة لقياس دلالة الفروق بين التكرارات في معالجة الفرضية الأولى و الثانية التي تنص على أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفين مرتفع

1- استعمال معامل الارتباط بيرسون " Pearson" لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرين و ذلك لمعالجة الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباطين بين الثقافة التنظيمية سلوك المواطنة التنظيمية و في ثبات التجزئة النصفية .

3- استخدام اختبار "ت" لقياس دلالة الفروق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين في معالجة الفرضية الرابعة و الخامسة و السادسة التي تنص على وجود فروق في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات التالية(السن , الجنس, الأقدمية) و الفرضية السابعة و الثامنة و التاسعة و التي تنص على وجود فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيرات التالية(السن ,الجنس , الأقدمية)

4- استعمال معامل "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداتي الدراسة.

5- استخدام معادلة "سييرمان براون" لمعرفة ثبات التجزئة النصفية لإداتي الدراسة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم الاستعانة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي كونه الملائم لأهداف الدراسة و بعينة قوامها 84 موظف في مديرية المصالح الفلاحية, حيث طبق عليهم استبيان (الثقافة التنظيمية ,سلوك المواطنة التنظيمية) تم التأكد من صلاحيتهما السيكومترية (الصدق و الثبات) و النتائج التي تفسر عنها نتائج التحليل الإحصائي سوف يتم عرضها و تحليلها و تفسيرها و مناقشتها في الفصل الآتي.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج الفرضيات.

- 1- عرض و تحليل نتائج الفرضيات
- 2- تفسير و مناقشة النتائج الفرضيات.
- 3- الاستنتاج عام.
- 4- الاقتراحات.

1- عرض وتحليل النتائج الفرضيات:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة سوف نحاول في هذا الفصل إلى عرض وتحليل و تفسير النتائج فرضيات الدراسة بعد الحصول عليها من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الملائمة كما سنحاول أيضا مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات و التوصل إلى نتيجة العامة وهي كالآتي:

1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية مرتفع و للتأكد من صحة الفرضية تم تحديد مستوى الثقافة التنظيمية (المرتفع , المتوسط, المنخفض) و ذلك بتحديد المجال وفق معادلة حساب المدى التالية:

$$\text{أعلى قيمة } 5x - \text{أقل قيمة } 28 - 5x28$$

$$37,33 = \frac{\quad}{\quad} = \frac{\quad}{\quad}$$

3

عدد المستويات

وبالتعويض في المعادلة وفقا لذلك يتم تحديد المجالات كالآتي:

المجال المرتفع: [103 - 140] و المجال المتوسط [66 - 104] و المجال المنخفض [28 65]

و بناءا على ذلك كانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (11) يوضح نتائج مستوى القافة التنظيمية لدى الموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	مستوى الثقافة التنظيمية
32,14%	27	مرتفع [103 - 140]
63,04%	53	متوسط [66 - 104]
04,76%	04	منخفض [28 - 65]
100%	84	المجموع

تشير النتائج المبينة في هذا الجدول أن نسبة مستوى الثقافة التنظيمية كانت في المتوسط وهو ما تعكسه نسبة 63,04 % في حين قدر مستوى المرتفع للثقافة التنظيمية بـ 32,14 % ويليها مستوى المنخفض الذي قدر بنسبة 04,76 % مما يبين عدم صحة الفرضية أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع.

جدول رقم (12) يوضح نتائج حسن المطابقة لمستوى الثقافة التنظيمية

الدلالة الإحصائية	قيمة كا ²	التكرارات	مستوى الثقافة التنظيمية
0,00	42,929	27	مرتفع
دال عند 0.01		53	متوسط
		04	منخفض

من خلال هذا الجدول تبين لنا أن قيمة كا² بلغت 42,929 و هي قيمة دالة عند 0,01

مما يدل على أن فروق بين المستويات الثلاث, و أن هناك مستوى متوسط في الثقافة التنظيمية لدى الموظفين.

1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثالثة على أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية مرتفع , و للتأكد من صحة الفرضية تم تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية (المرتفع , المتوسط , المنخفض) و ذلك بتحديد المجال وفق معادلة حساب المدى التالية :

$$\text{أعلى قيمة } 5x - \text{أقل قيمة } 20-5x20$$

$$26,66 = \frac{\quad}{3} = \quad$$

عدد المستويات 3

وبالتعويض في المعادلة وفقا لذلك يتم تحديد المجالات كالاتي:

المجال المرتفع: [100- 74] والمجال المتوسط [73- 47] والمجال المنخفض [46- 20]

و بناءا على ذلك كانت النتائج كالاتي:

الجدول رقم (13) يوضح نتائج مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	مستوى الثقافة التنظيمية
% 13,09	11	مرتفع [74 - 100]
% 69.04	58	متوسط [47- 73]
% 17.85	15	منخفض [20- 46]
% 100	84	المجموع

تشير النتائج المبينة في هذا الجدول أن نسبة مستوى الثقافة التنظيمية كانت في المتوسط وهو ما تعكسه نسبة 69.04 % في حين قدر مستوى المرتفع للثقافة التنظيمية بـ 13.09 % ويليها مستوى المنخفض الذي قدر بنسبة 17.85 % مما يبين عدم صحة الفرضية أن مستوى سلوك المواطنة مرتفع.

جدول رقم (14) يوضح نتائج حسن المطابقة لمستوى الثقافة التنظيمية

الدلالة الإحصائية	قيمة كا ²	التكرارات	مستوى الثقافة التنظيمية
0,00	48,500	11	مرتفع
دال عند 0,01		58	متوسط
		15	منخفض

من خلال هذا الجدول تبين لنا أن قيمة كا² بلغت 48,500 و هي قيمة دالة عند 0,01 مما يدل على أن فروق بين المستويات الثلاث، و أن هناك مستوى متوسط في الثقافة التنظيمية لدى الموظفين.

1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على انه توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية و للتأكد من صحة هذه الفرضية تم فحص العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(15) يوضح نتائج معامل الارتباط بين المتغيرين.

الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	متغيرات الدراسة
دال عند 0.01	0.38	الثقافة التنظيمية / سلوك المواطنة التنظيمية

يتضح من خلال هذا الجدول إن معامل الارتباط بلغ 0.38 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 مما يدل على ان هناك ارتباط موجب بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية.

1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية على أنه توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ولتأكد من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار "ت" لمعرفة الفروق بين المتوسطات والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (16) يوضح نتائج الفرق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب الجنس

الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
الذكر	33	47,39	11,52	82	0,32	0,74 (غير دال)
الإناث	51	48,21	11,19			

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد للثقافة التنظيمية قدر بـ 47,39 بالنسبة للذكور و 48,21 بالنسبة للإناث , في حين أن قيمة الانحراف المعياري قدر بـ 11,52 للذكور و 11,19 للإناث و هذا ما أكدته قيمة "ت" و التي بلغت 0,32 و هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى 0,05 , مما يعكس أنه لا توجد اختلافات في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس .

1-5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية على أنه توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن ولتأكد من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار «ت» لمعرفة الفروق بين المتوسطات والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (17) يوضح نتائج الفرق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب السن

الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
الذكر	33	47,51	12,09	82	0,22	0,826 (غير دال)
الإناث	51	48,09	10,91			

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد للثقافة التنظيمية قدر بـ 47,51 بالنسبة للذكور و 48,09 بالنسبة للإناث , في حين أن قيمة الانحراف المعياري قدر بـ 12,09 للذكور و 10,91 للإناث و هذا ما أكدته قيمة "ت" و التي بلغت 0,22 و هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى 0,05 , مما يعكس أنه لا توجد اختلافات في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن, أي أنه لا يمكن اعتبار أن السن من محددات الثقافة التنظيمية لدى الموظفين .

1-6- عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية على أنه توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية ولتأكد من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار "ت" لمعرفة الفروق بين المتوسطات والنتائج موضحة في الجول الآتي:

جدول رقم (18) يوضح نتائج الفرق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب الأقدمية

الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
الذكر	33	47,20	10,87	82	0,64	0,523 (غير دال)
الإناث	51	48,80	11,85			

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد للثقافة التنظيمية قدر بـ 47,20 بالنسبة للذكور و 48,80 بالنسبة للإناث , في حين أن قيمة الانحراف المعياري قدر

بـ: 12,87 للذكور و 11,85 للإناث و هذا ما أكدته قيمة "ت" و التي بلغت 0,64 و هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى 0,05 , مما يعكس أنه لا توجد اختلافات في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية .

1-7- عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة:

تنص الفرضية على أنه توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس و لتأكد من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار "ت" لمعرفة الفروق بين المتوسطات و النتائج موضحة في الجول الآتي:

جدول رقم (19) يوضح نتائج الفرق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب الجنس

الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
الذكر	33	58,27	12,46	82	0,58	0,562 (غير دال)
الإناث	51	59,88	12,31			

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد حول سلوك المواطنة التنظيمية قدر بـ 58,27 بالنسبة للذكور و 59,88 للإناث، في حين أن قيمة الانحراف المعياري قدر بـ 12,46 للذكور و 12,31 للإناث وهذا ما أكدته قيمة "ت" و التي بلغت 0,58 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى 0,05، مما يعكس أنه لا توجد اختلافات في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

1-8- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة:

تنص الفرضية على أنه توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس و لتأكد من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار "ت" لمعرفة الفروق بين المتوسطات و النتائج موضحة في الجدول الآتي.

جدول رقم (20) يوضح نتائج الفرق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب السن

الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
الذكر	33	60,31	12,22	82	0,57	0,570 (غير دال)
الإناث	51	58,69	12,45			

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد حول سلوك المواطنة التنظيمية قدر بـ 60,31 بالنسبة للذكور و 58,69 بالنسبة للإناث، في حين أن قيمة الانحراف المعياري قدر بـ 12,22 للذكور و 12,45 للإناث و هذا ما أكدته قيمة "ت" و التي بلغت 0,57 و هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى 0,05، مما يعكس أنه لا توجد اختلافات في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير السن، أي أنه لا يمكن اعتبار أن السن من محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي.

1-9- عرض وتحليل نتائج الفرضية التاسعة:

تنص الفرضية على أنه توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية و لتأكد من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار "ت" لمعرفة الفروق بين المتوسطات و النتائج موضحة في الجدول الآتي

جدول رقم (21) يوضح نتائج الفرق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب الأقدمية

الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت"	الدلالة الإحصائية
الذكور	33	60,72	12,88	82	1,27	0,206 (غير دال)
الإناث	51	57,27	11,41			

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد حول سلوك المواطنة التنظيمية قدر بـ 60,72 بالنسبة للذكور و 57,27 بالنسبة للإناث ، في حين أن قيمة الانحراف المعياري قدر بـ 12,88 للذكور و 11,41 للإناث و هذا ما أكدته قيمة "ت" و التي بلغت

1,27 و هي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى 0,05 , مما يعكس أنه لا توجد اختلافات في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية .

2- تفسير ومناقشة النتائج الفرضيات:

يتضمن هذا الفصل تفسير و مناقشة الفرضيات و التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة و ذلك لمحاولة معرفة العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة و كذا معرفة مستوى الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية و الفروق في المتغيرات الدراسة باختلاف السن و الجنس و الأقدمية .

2-1- تفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية متوسط , و من خلال نتائج التحليل الإحصائي في الجدولين (11) و (12) تبين صحة هذه الفرضية و أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين كان متوسط و تتفق هذه الدراسة مع دراسة (العوفي, 2005) و التي أظهرت على أن مستوى الثقافة التنظيمية متوسط , كما تدعم هذه النتائج دراسة (العنزي, 2004) و التي خلصت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية متوسط و توصلت دراسة (فرحان عبد الله ثابت, 2007) على أن الثقافة التنظيمية بجامعة صنعاء سائد بمستوى متوسط.

و تختلف نتائج دراسة الحالية مع دراسة (أبوبكر منصور 2007) والتي من خلالها يسعى الباحث إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التي من خلاله التوصل إلى وجود مستوى منخفض للثقافة التنظيمية السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي , و أظهرت دراسة (حمد بن فرحان الشاوي, 2005) على أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد العسكرية سائد بدرجة مرتفعة , و يضيف (أبو حشيش, 2009) أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ضعيف لدى أعضاء هيئة التدريس و الإدارة بجامعة الأقصى بغزة, و خلصت دراسة (ملحم, 2004) على أن الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية و الخاصة الثانوية في المملكة الأردنية الهاشمية مستواها مرتفع و تشير دراسة (أسعد أحمد محمد عكاشة, 2008) أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع لدى عمال إدارة الأعمال, الجامعة الإسلامية بغزة, كلية التجارية, فلسطين , و تضيف دراسة (محمد على

حسن.2007) و توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية السائدة كان بدرجة عالية جدا من وجهة نظر مديري المدارس

الابتدائية بالعاصمة المقدسة، وتضيف دراسة (احمد مجادلة ,2009)، وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في كليات تأهيل المعلمين العربية داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المحاضرين فيها بجامعة اليرموك قد حققت مستوى عال.

و يمكن تفسير ذلك حسب رايانا أن للثقافة التنظيمية دورا هاما وبارزا في تحقيق أهداف المنظمة و تعد القوة الدافعة و المحرك للطاقات و الإمكانيات لتحقيق هذه الأهداف و تسهم في مواكبة التغييرات و التطورات و تساعد كذلك على تماسك التنظيم من خلال إدراك العاملين لعناصر الثقافة التنظيمية مثل القيم و المعتقدات و الأعراف , كما تهتم الثقافة التنظيمية بتعزيز سلوك الحسن و الالتزام و الاحترام و النزاهة حيث تساعد في استقرار و توازن المنظمة و احترام الوقت و الانضباط في العمل و توفير المنظمة لجو الإبداع و الابتكار و ذلك بتشجيع روح الفريق, كلما كانت أساليب و إجراءات التسيير مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم و معتقدات و اتجاهات سائدة كلما كان هناك توافق أكثر و استعداد أكثر من العامل للعطاء و الإبداع و التسيير بشكل فعال(بوفلحة, 1998,

2-2- تفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية متوسط , و من خلال التحليل الإحصائي في الجدولين (13) و (14) تبين صحة هذه الفرضية و أن مستوى سلوك المواطنة لدى الموظفين كان متوسط و توافقه دراسة (السعود ,سلطان ,2008) تبين أن هناك مستوى ممارسة متوسطة لسلوك لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية العامة و يعتقد الباحثين أن درجة ممارسة هذا السلوك ترتبط بمدى انتشار ثقافة العمل التطوعي و أظهرت دراسة (محارمة ,2008) تبين وجود دلالة متوسطة من سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الأجهزة الحكومية القطرية , و يدعم هذه النتائج كذلك دراسة (حواس,2003) و التي أظهرت أن هناك مستوى متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال البنوك التجارية بمحافظة القاهرة, و من خلال دراسة (معمرى , بن زاهي,2014) تبين أن هناك مستوى متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سولنغاز و ذلك نتيجة لضعف الثقافة المتعلقة بسلوك الدور الإضافي

و اتفقت نتائج الدراسة كذلك مع دراسة (الزهراي، 2006) و التي بينت أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام لبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديرهم كان في المتوسط ، ويضيف (الشريف، 2001) في دراسته و التي تؤكد أن هناك مستوى ممارسة متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية في الأردن لسلوك المواطنة التنظيمية كان بدرجة متوسطة لأن القيام بهذه السلوك له دور في الترقية ، و قد يكون أجل تحقيق الأهداف و أظهرت دراسة (العجلوني، 2010) أن هناك درجة ممارسة متوسطة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المستشفيات القطاع الحكومي في مركز محافظة اربد ، إذ أن الوصول بالمستشفى إلى البيئة الوظيفية الأكثر ملائمة ، و التقدم بكفاءة و فعالية من خلال إعداد الندوات و البرامج التثقيفية التي توضح و ترسخ مبادئ السلوك التطوعي .

و تختلف نتائج الدراسة مع دراسة (معمر، 2014) و التي أكدت نتائجها على أن سلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعا و فسر ذلك حسب رأيه أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة التعليم الثانوي يرتبط بعوامل متعلقة بالناخ السائد في المؤسسة التعليمية و يضيف (العامري، 2002) و الذي توصل إلى أن هناك مستوى متدني نسبيا من سلوك المواطنة التنظيمية بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض (السعودية) و يرجع ذلك إلى سوء اختيار الموظفين ، إذ يجب على المدراء و المسؤولين بالمستشفيات الاهتمام بالموظفين و تنمية إحساسهم بإيجابيات هذا السلوك و محاولة تأصيله في نفوسهم و جعله أبرز القيم و تختلف كذلك هذه الدراسة مع دراسة (البشاشة و الحراشنة ، 2001) على أن وجود مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال محافظات جنوب الأردن، و أظهرت نتائج دراسة (الرقاد و أبو دية ، 2012) على وجود مستوى مرتفع من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى القادة و الأكاديميين لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية و اختلفت كذلك مع دراسة (خليفة، 1997) حيث كشفت نتائج دراسته عن تدني مستوى الممارسات التطوعية و درجة انتشارها في المنظمات العامة بدولة الإمارات العربية المتحدة و تختلف مع دراسة (المعاني ، 2013) و التي توصلت إلى وجود درجة مرتفعة في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، و تشير دراسة (أبا زيد، 2010) على وجود مستوى عال لسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة

الضمان الاجتماعي بالأردن , و أضاف (حجاج,2012) في دراسته على أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفع لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء بمحافظة غزة. حسب اعتقادنا أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط بنمط القيادة السائد في المنظمة و نمط الاتصال أي كلما كانت هناك مرونة في التعاملات و الاتصال و تفويض الصلاحيات و المشاركة في عملية اتخاذ القرارات كلما شعر العامل بقيمته و يشعره بأن الإدارة تهتم به و بذلك تزيد الثقة النفس و هذا ما يخلق الإحساس بالمسؤولية و الانتماء و الولاء هذا ما يؤدي إلى رفع في الروح المعنوية للموظف و بالتالي تدفعه للإبداع و الابتكار و تنمي السلوك التطوعي لدى الموظفين , لدى يجب على المنظمة باشتراك العمال في اتخاذ القرار و خلق قنوات اتصال فعالة و قيام بتغيير هيكلها التنظيمية إلى هياكل مرنة و القيام بتفويض السلطة و تحاول إعادة النظر في نظم التقييم و التحفيز و الاهتمام ببرامج التكوين و التطوير و ذلك لرفع من الكفاءات و المهارات التي تعود بالفائدة على الفرد بشكل خاص و على المنظمة بشكل عام , و هذا ما تنص عليه نظرية التعاون و التي تقترح بأن وجود أو تحقيق التعاون يرتبط بمدى إدراك الأفراد بأنهم يكافحون من أجل تحقيق أهداف مشتركة (معمرى,2014)

2-3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية , و بعد فحص تلك العلاقة عن طريق معامل الارتباط و المبينة في الجدول رقم (15) كانت قيمة المعامل دالة و تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (العزام,2013) و التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين و يؤكد على أن كلما كانت درجة عالية من الثقافة التنظيمية السائدة قوية يصاحبه درجة عالية من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية , و تشير دراسة(حمدي جابر محمد,2011) على أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية علاقة قوية لدى مدراء مؤسسة التعليم بالسعودية , و أظهرت دراسة (Mohant &rath.2012) على أن هناك علاقة حقيقية و هامة بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية و كشفت كذلك الدراسة على أن الثقافة التنظيمية تعتبر عاملاً تنبؤياً بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركات

الصناعية و البنوك و شركات التكنولوجيا و يرى (Ebrahimpour et al.2011) أن للثقافة التنظيمية أثر كبير و إيجابي في تطوير منهج سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين لدى العاملين في المنظمات . مما يدل على أن الثقافة التنظيمية تعتبر كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين فحسب اعتقادنا فإن العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية تتحدد من خلال القيم و العادات السائدة في المنظمة و التي تساعد على ربط الأفراد فيما يخص تصرفاتهم و إحساسهم بالمشاكل الناتجة عن العمل الجماعي ,حيث تساعد القيم المشتركة على انطفاء السلوك الغير مرغوب فيه , كما إن الثقافة التنظيمية تعطي للمنظمة ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال الاستقرار و التميز و التجديد و الابتكار هذا ما يساعد الموظفين على الإبداع و احترام الآخرين و إظهار السلوكات الحميدة تظهر من خلال الأعمال التطوعية التي يمارسها الموظفون بهدف إشباع رغباتهم و حاجاتهم في مساعدة الآخرين و التي تعود بالفائدة للمنظمة و تسهم في تطويرها و تحقيق أهدافها و ذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة و الرضا الوظيفي بين الأفراد و انخفاض معدلات دوران العمل .

وتضيف الطالبة بأن القيادة الحكيمة والواعية والخبرة العلمية بالعمل بالمديرية أدى لبناء ثقافة تنظيمية قوية جعلها الإخلاص في العمل والإجتهاد فيه تحقيقا لمصالح الموظفين وتلبية رغبتهم لأن العاملين هم من أبناء المنطقة التي تقع ضمن خصائص المديرية وبالتالي سمعة المنظمة تقع على عاتقهم وخدمتهم لأبناء المجتمع المحلي.

و هذا ما تؤكدته نظرية التبادل الاجتماعية على أن فهم السلوك في مكان العمل ينطوي على تبادل سلسلة من التفاعلات بين الأطراف بحيث يبدأ التبادل من طرف واحد بعطي فائدة لأخر اذا رد المتلقي بالمثل تحدث سلسلة من التبادلات المفيدة التي تخلق مشاعر الالتزام بين الطرفين. (القريوتي 1993 , ص,121)

2-4- تفسير ومناقشة نتائج فرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس و بعد فحص ذلك إحصائياً تم التوصل إلى عدم صحة ذلك , فقد أكدت نتائج قيمة "ت" للفروق بين المتوسطات و المبينة في الجدول (16) الذي يشير إلى أنه لا توجد فروق في مستوى الثقافة

التنظيمية لدى الموظفين ترجع إلى الجنس أي أن الفرق غير دال إحصائياً مما يدل على أن الجنس لا يعتبر كمحدد لمستوى الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسة أي أن الثقافة التنظيمية لا تتأثر بمتغير الجنس وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العوفي, 2005) و التي توصلت إلى عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الجنس لدى هيئة الرقابة بالرياض , وتشير النتائج مع دراسة (أسعد أحمد محمد عكاشة 2008) و التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عمال إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارية، فلسطين تعزى للمتغير الجنس.

وتختلف دراسة (تيسير زاهر/زكريا سلامة, 2014) والتي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس لدى الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سوريا.

وترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية تربط بين الأفراد فيما يخص تصرفاتهم وإحساسهم وذكائهم وأن كل من مكونات الثقافة التنظيمية من قيمها ومعتقداتها تمثل المصدر الرئيسي لمدرجات والاتجاهات المشتركة بين الأفراد والتي تساعدهم في تفسير الأحداث اليومية للمنظمة.

2-5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن و بعد فحص ذلك إحصائياً تم التوصل إلى عدم صحة ذلك , فقد أكدت نتائج قيمة "ت" للفروق بين المتوسطات و المبينة في الجدول (17) الذي يشير إلى أنه لا توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين ترجع إلى السن , أي أن الفرق غير دال إحصائياً و هذا ما يدل على أن عامل السن لا يؤثر في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفين المديرية.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العوفي, 2005) و التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير السن لدى هيئة الرقابة بالرياض. و تشير نتائج دراسة (أسعد أحمد محمد

عكاشة, 2008) و التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عمال إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارية، فلسطين تعزى للمتغير الجنس. و تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بلجازية و أبو زيد, 2011) وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن, و مع دراسة (تيسير زاهر/زكريا سلامة 2014) و التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير السن لدى الموظفين بإدارة المؤسسات

التعليمية في سوريا، وأكدت دراسة (المبسلط, 1999)، وجود فروق ذات دلالة لإدراك الأفراد للعوامل المؤثرة في البيئة الثقافية التنظيمية تعزى لمتغير العمر.

و حسب اعتقادنا أن السن هو عبارة عن حافز و دافع للمحافظة على قيم و عادات المنظمة حيث نجد أن الموظفين الذين يكبرون سنا يعطون نظرة كبيرة للثقافة التنظيمية حتى أنها تصل إلى مستوى الهوية مما يجعلهم يحاولون غرس هذه المبادئ للعمال الجدد و الذين يصغروهم سنا من خلال التعليم و التقليد و التدريب و هذا ما يساعدهم على التكيف في بيئة عملهم الجديدة و بالتالي خلق الولاء و الانتماء للمنظمة.

2-6- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على أنه توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية و بعد فحص ذلك إحصائياً تم التوصل إلى عدم صحة ذلك , فقد أكدت نتائج قيمة "ت" للفروق بين المتوسطات و المبينة في الجدول (18) و يشير إلى أنه لا توجد فروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين ترجع إلى الأقدمية أي أن الفرق غير دال إحصائياً مما يدل على أن مستوى الثقافة التنظيمية لا يختلف باختلاف الأقدمية وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (أسعد أحمد محمد عكاشة, 2008) و التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عمال إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارية، فلسطين تعزى للمتغير الأقدمية .

و تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بلجازية و أبو زيد, 2011) و التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية وفقاً لمتغير الأقدمية لدى عمال البنوك التجارية الأردنية و تشير دراسة (تيسير زاهر/زكريا سلامة, 2014) و التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الأقدمية لدى الموظفين بإدارة المؤسسات التعليمية في سوريا, و يضيف

(المبسلط, 1999) في دراسته و التي هدفت إلى مسح العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة وفقا لآراء موظفي الخدمة بالمملكة الأردنية الهاشمية ,والت توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة لإدراك الأفراد للعوامل المؤثرة في البيئة التفاضية التنظيمية تعزى لمتغير الخبر.

وترى الطالبة أن لا يوجد تأثير في سنوات الخبرة و أن جميع الموظفين المتواجدين في المديرية يدركون الثقافة التنظيمية السائدة حيث أنها تساهم في عملية استقرار و تسهل الالتزام الجماعي و تساعد الأفراد على التكيف بمكانتهم في المجتمع و توجههم لتحقيق الأهداف.

2-7- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية السابعة:

تنص الفرضية السابعة على أنه توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس و بعد فحص ذلك إحصائيا تم التوصل إلى عدم صحة ذلك , فقد أكدت نتائج قيم "ت" للفروق بين المتوسطات و المبينة في الجدول (19) الذي يشير أنه لا توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ترجع إلى الجنس أي أن الفرق غير دال إحصائيا مما يدل أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف باختلاف الجنس.

و تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (حنونة, 2008) و دراسة (ريان, 2006) و دراسة (السحيمات, 2007) و دراسة (معمرى, بن الزاهي, 2014) و التي أشارت إلى عدم وجود فروق في ممارسة الموظفين سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس لدى المدرسين في سلوك المواطنة التنظيمية و يضيف (Yilmaz ;2009) أنه لا يوجد تأثير للجنس في ادراك مدرسي المدارس الابتدائية لسلوك المواطنة التنظيمية.

و تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (البشابشة, الحراحشة, 2011) تبين أن هناك فروقا بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية و أن ممارسة هذه السلوكيات تقل عن الإناث لدى العاملين بالبلدية ,في حين أثبت (محارمة, 2008) العكس في أن هناك فروق في سلوك المواطنة التنظيمية بين الجنسين و لكن هذا السلوك أكثر ممارسة من طرف الإناث و في دراسة (أبو جاسر, 2010) و دراسة (محمد, 2000) و التي ترى أنه توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس و تتفق هذه الدراسة مع دراسة (معمرى, 2014) و التي تبين أن الفروق بين الجنسين في سلوك المواطنة التنظيمية غير دال و نفس الباحث ذلك على أن هذا السلوك يحدد من منطلق مبادئ و أصول موجودة في ثقافة المجتمع و قيمه و أصوله الدينية لدى المعلمين و يضيف

(المعاينة , 2005) الذي يرى أن النهوض بمستوى التعليم يتطلب من الأفراد بغض النظر عن جنسهم تجسيد التشريعات التربوية و المبادئ المستمدة من العادات و القيم الاجتماعية و فسرت بعض الدراسات

عدم وجود الفروق بين الجنسين بالتكلفة التي يتحملها الأفراد مقابل انغماسهم في سلوك المواطنة التنظيمية بغض النظر عن جنسهم (ريان , 2006) وتضيف دراسة (راتب السعود، سوزان سلطان (2008) والتي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لدى أعضاء الهيئات التدريسية في جامعات الأردنية.

وحسب اعتقاد الباحثة أن هذا يعود إلى أن الأعمال التطوعية الاختيارية يمارسها الموظفون لإشباع رغباتهم وذلك في مساعدة الآخرين من العمال وأن هذا العمل عبارة عن مبادرة شخصية لا تقتصر على الذكور فقط.

2-8- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثامنة:

تنص الفرضية على أنه توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير السن و بعد فحص ذلك إحصائياً تم التوصل إلى عدم صحة ذلك , فقد أكدت نتائج قيم "ت" للفروق بين المتوسطات و المبينة في الجدول (20) و الذي يشير إلى أنه لا توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ترجع إلى السن, أي أن الفرق غير دال إحصائياً مما يدل أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف باختلاف السن و تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (معمرى , 2014) و التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية , حيث يرى الباحث أن الأستاذ له القدرة على التعامل مع معطيات العمل التربوي و الرغبة في أداء أدوار غير رسمية لا يمكن اكتسابها من خلال سنوات العمل لدى المعلمين و يضيف (الفهداوي , القطاونة , 2004) و دراسة (وادي, 2007) و دراسة محارمة , 208) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق بين آراء غينة الدراسة حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للعمر.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العجلوني, 2010) و (أبو جاسر, 2010) والتي توصلت إلى أنه توجد اختلافات لدى فئات العمرية في ممارسهم لسلوك المواطنة التنظيمية وتوصل (العامري, 2002) إلى أن هناك علاقة قوية بين عمر المدير ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية فعمر الموظف يحدد نظرتة للعمل (معمرى, 2014).

ترى الطالبة أن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من طرف جميع مستويات العمرية والأداء الفردي والجماعي يؤدي إلى تعزيز دافعية الإنجاز وتحسين الأداء وازدياد الفاعلية التنظيمية ورفع الروح المعنوية.

2-9- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية التاسعة:

تنص الفرضية على أنه توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية و بعد فحص ذلك إحصائياً تم التوصل إلى عدم صحة ذلك , فقد أكدت نتائج قيم "ت" للفروق بين المتوسطات و المبينة في الجداول (21) و الذي يشير إلى أنه لا توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ترجع إلى الأقدمية , أي أن الفرق غير دال إحصائياً مما يدل أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف باختلاف الأقدمية, و تتفق هذه الدراسة مع دراستي (محمد, 2010) و (Yilmaz, 2008) و التي أشارت إلى عدم وجود فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

و تختلف نتائج هذه الدراسة (محارمة, 2008) و دراسة معمري ,بن زاهي, 2014) و التي ترى أن اختلافات في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للأقدمية , كما أثبتت بعض البحوث الميدانية (Organ&Rayan , 1995) أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية و سلوك المواطنة التنظيمية و تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الأقدمية و يعود السبب في ذلك أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة و تحديد واجباته بدقة , و بالتالي يحددها بشكل واسع و بمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة و تقل درجة الغموض لديه و يصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية و الإضافية التي يقوم بها(العامري, 2003)

ترى الباحثة أن كل من الموظفين القداماء والجدد انهم ينظرون إلى العمل التطوعي عمل إيجابي ويساهم في التطوير والتغيير ويساعد في توطيد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وأن ممارسة هذا السلوك داخل المنظمة يوفر الفرص لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية كما يشعرهم بالمسؤولية اتحاد المنظمة وأن لديهم هدف مشترك في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة.

الاستنتاج العام:

تصنف هذه الدراسة ضمن الدراسات السلوكية في مجال العمل و التنظيم , الذي يعني بدراسة الظواهر السيكو تنظيمية في بيئة المنظمات , و يقدم هذا العلم الحلول للمشاكل التي تصادف الموظفين و المشرفين على حد سواء في الوسط المهني , و قد سلطنا الضوء في هذا الموضوع , على موضوع غاية في الأهمية في مجال السلوك التنظيمي , و هو موضوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية و قد تم الكشف من خلال هذه الدراسة عن العلاقة بين المتغيرين و على مستوى الثقافة التنظيمية و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية و كذا الفروق باختلاف الجنس و السن و الأقدمية و بتطبيق استبيانين تم التأكد من خصائصه السيكومترية (الصدق , الثبات) على عينة مكونة من 84 موظفا و باستخدام الوسائل الإحصائية و بعد التفسير و المناقشة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية متوسط.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية متوسط.
- وجود العلاقة بين الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية.
- لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن.
- لا توجد فروق في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية.
- لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير السن.
- لا توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية.

- اقتراحات:

في ضوء نتائج البحث فإنه يمكن أن نقترح بعض التوصيات والاقتراحات منها:

- العمل تعزيز ونشر منظومة القيم من خلال بناء ثقافة التنظيمية تميز المنظمة وتفسر الأنشطة الخاصة بها ويتم نشرها بين العمال في المؤسسة من خلال الاجتماعات و الندوات في هذا المجال و ذلك من أجل تمكين العاملين من تحقيق طموحاتهم الإدارية.
- توفير بيئة ثقافية داعمة تعتمد على خلق تفاعل إيجابي و نسق مفتوح يساعد على العمل الجماعي و تمكين العاملين لتغيير النظرة التقليدية للمنظمة و منحهم صلاحيات أكبر و إشراكهم في صنع القرار و ذلك لزرع الثقة في نفوسهم.
- تهيئة مناخ ملائم يساهم في زيادة شعور الموظفين بالإنجاز والمشاركة سعياً لكسب ولائهم و المحافظة عليهم و إبقائهم مدة أطول من خلال تعزيز الشعور بالأمن الوظيفي.
- مراجعة الأنظمة الإدارية المختلفة من لوائح و قرارات و غيرها ، و دراسة مدى تأثيرها على سلوك العمال و ذلك قبل إصدارها.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المستويات الوظيفية المختلفة وتدعيم قنوات الاتصال المرنة تساهم في تسهيل المهام المختلفة و تساعد في تطوير العمل و تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ضرورة الاهتمام بالموظفين ذوي الأقدمية المهنية الطويلة ومنحهم الصلاحيات تدريب العمال الجدد و ذلك لكسب خبراتهم .
- تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وممارسته من طرف المديرين لزيادة انتماء و رضا الموظفين و رضاهم تنمية و تعزيز المهارات السلوكية للعاملين و ذلك من خلال رفع مستوى الحوافز المادية و المعنوية للعمال.
- العمل على وضع نظام الحوافز على أساس العدالة و تشجيع العمال على بذل المزيد من الجهد لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة.
- مشاركة الموظفين في مناسبتهم الشخصية لما له من إيجابيات من الناحية النفسية و الاجتماعية.

- مواضيع مقترحة للدراسة:
- دراسة لموضوع أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسات التعليمية والاستشفائية.
- دراسة محددات الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات بصفة عامة.
- تأثير نمط القيادة في علاقتها سلوك المواطنة التنظيمية.
- سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته ببعض المتغيرات كالرضا الوظيفي و الالتزام الوظيفي ,...
- تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية.
- دراسة بالبنية العاملة لمقياس سلوك المواطنة ومقياس كذلك الثقافة التنظيمية في بيئات مختلفة لدى أساتذة التعليم الابتدائي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد بوشنافة و احمد بوسهمين (2005) "أهمية البعد الثقافي و اثره على فعالية التسيير" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة المسيلة , الجزائر.
- 2- أمل حمد الفرحان(2003)، "الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في المؤسسات القطاع العام الأردني" *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية* , مجلد6 عدد 1.
- 3- أبو مجد ,عبد الجليل (2010) مفهوم المواطنة في الفكر الإسلامي , الدار البيضاء المغرب.
- 4- الياس سالم(2006)، " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد 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
- 5- اسماعيل ,محمد ناصر و آخرون .(2012)، "أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي" دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة /الرصافة .*مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* , عدد 30.
- 6- البشايشة , سامر عب المجيد و الحراحشة, محمد أحمد (2011)، "أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية" —دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظات جنوب الأردن , *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال* , المجلد 7 العدد 4.
- 7- الزهراني , محمد بن عبد الله.(2007)، "سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بجدة من جهة مديري تلك المدارس" ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة أم القرى , المملكة العربية السعودية.
- 8- الرقاد , هناء خالد و أو دية عزيزة .(2012)، "الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية" *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية*. المجلد 20 العدد 02.

- 9- العامري, احمد بن سالم (2003), محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات " مجلة جامعة الملك عبد العزيز , الاقتصاد و الإدارة, مجلد 17.
- 10- الذهبي, حياة, (2014), "العدالة التنظيمية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة أدرار الجزائر.
- 11- بوفلحة غياث (1998), "القيم الثقافية و التسيير" ط1, دار الغرب للطباعة و النشر الجزائر.
- 12- بشير السرطاوي (2003) " الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل و الجودة الشاملة" ط 2 , و رشة عمل بنك , الأردن .
- 13- حواس , أميرة محمد رفعت . (2003), "أثر الالتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية على البنوك التجارية " رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة القاهرة مصر.
- 14- حسين حريم (2003), "إدارة المنظمات منظور كلي" ط1 , دار للشر و التوزيع عمان.
- 15- حسين عبد الحميد أحمد رشوان (2005) " التربية و المجتمع, مؤسسات شباب الجامعة", الإسكندرية, مصر .
- 16- خضير كاظم و آخرون (2009), "السلوك التنظيمية مفاهيم معاصرة" ط 1 , دار ثراء للنشر و التوزيع ,الأردن.
- 17- درة, عمر محمد. (2008), "العدالة التنظيمية و علاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة", رسالة ماجستير منشورة, دار الرضوان للنشر و التوزيع, عمان, الأردن.
- 18- زيد الدين لحسن هدار (2007), دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة مجلة أبحاث اقتصادية " , العدد: 01 , جامعة خيضر , بسكرة.
- 19- سعد غالب ياسين (2007), "الإدارة الدولية", دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان .
- 20- سيد محمد جاد الرب " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية الاسكندرية, 2009.

- 21- شلابي , وليد.(2016), "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة " , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 22- عزاوي عمر(2006)، عجلة محمد، "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية - رؤية مستقبلية - ، مجلة الباحث، عدد 4.
- 23- عبد الغفار حنفي(2002)، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، "محاضرات في السلوك التنظيمي" ومكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، طبعة أولى.
- عزواي عمر(2004)، مجلة محمد ، "مؤسسات المعرفة و ثقافة المؤسسة الاقتصادية رؤية مستقبلية"، مجلة الباحث ، عدد 4 .
- 24- عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، محمد بلال (2002)، "محاضرات في السلوك التنظيمي " ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية ، ط 1.
- 25- فلاح حسين عداي الحسيني (2000) "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و عماليتها المعاصرة " ، دار وائل للنشر ، الأردن.
- 26- ماجدة عطية(2003) "سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة" ، دار الشروق للنشر و التوزيع " عمان.
- 27- معمري، حمزة(2014)، " إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 28- محمد اكرم العدلوني (2002) " العمل المؤسسي " دار ابن حزم ,لبنان.
- 29- صالح بن سعد الربع (2008)، " القيادة و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية " دكتوراء فلسفة في العلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليل، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
- 30- موسى اللوزي " التطوير التنظيمية " دار وائل للنشر، الأردن .

- 31- محمد السويدي(1999), "مفاهيم علم اجتماع الثقافي و مصطلحاته " ط 1, المؤسسة الوطنية للكتاب , الجزائر .
- 32- محمود سلمان العميان(2004) "السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال", ط 2 دار وائل للنشر , الأردن
- 33- نانسي الشمايلة (2004) "تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التمييز التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة مؤتة, الأردن.
- 34- ناصر إبراهيم عبد الله (2003) "المواطنة" ط1. مكتبة الرشد العلمية ,عمان الأردن.
- 35- كيث ديفر (1976), "السلوك الإنساني في العمل" , ترجمة سيد عبد الحميد و حمد اسماعيل يوسف , دار النهضة العربية, القاهرة .
- 36- ولديب, سيدي محمد.(2012), "الدولة و إشكالية المواطنة -قراءة في مفهوم المواطنة العربية . ط1 , دار الكنوز المعرفة العلمية , الأردن.
- 37- لعور ,عاشور .(2014) "التمكين النفسي و تأثيره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية", رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة فرحات عباس (2) سطيف.
- 38- عمار, طارق عبد الرؤوف عامر.(2011), "المواطنة و التربية الوطنية" - اتجاهات عالمية و عربية- ط1 مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ,مصر.

المراجع بالأجنبية:

40 - Hélène Denis(1990), "**stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales**", Design organisationnel, culture et technologie, Ed Economica

41 - Med Nuiga (2003), "**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.

42-Organ, D. (1990)."**Organizational Citizenship Behavior**": The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم: (01) الاستبيان المطبق في الدراسة.

سيدي / سيدتي تحية طيبة و بعد....

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ماستر تخصص علم النفس عمل و تنظيم يشرفني أن أضع أمامك هذا الاستبيان المتضمن بعض العبارات التي ترتبط بحياتك المهنية , نرجو الإجابة عليها بكل صدق و موضوعية و نحيطكم علما أن إجابتم سوف تحضي بالسرية التامة و لا تستخدم إلا لأغراض علمية. لذا نرجو منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان و ذلك بوضع علامة (x) و نقدر لكم تعاونكم و حسن تفهمكم.

بيانات خاصة:

الجنس:

السن :

الأقدمية المهنية :

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
01	يتم تعيين الموظفين وفقا لخباراتهم الشخصية .					
02	إن هياكل المؤسسة التنظيمية موجهة نحو إنجاز المهمة المحددة.					
03	يتم ملائمة إجراءات العمل مع طبيعة المهمة المطلوبة.					
04	لا يتم التركيز على الصلاحيات كشرط لإنجاز المهمة.					
05	تركز إدارة المؤسسة على تأقلم الموظف مع ظروف عمله.					

					06	لدي القوة الدافعة للتطوير و المرونة.
					07	أنجز الأعمال بإتقان وفق المعايير المطلوبة.
					08	أعتبر أن الأفراد أهم موارد المنظمة و القوة الإيجابية لها.
					09	يتم التركيز على مستوى انجاز كل موظف في عمله.
					10	إن أساس العمل في المؤسسة هو الموظف.
					11	يعد بناء فرق عمل متكاملة أولى اهتمامات المؤسسة.
					12	تشجع المؤسسة العمل الجماعي .
					13	يتم تبادل الأفكار بين الموظفين بسهولة.
					14	ينظر دائما الى دور الموظف لا الى شخصه.
					15	توفر المؤسسة الأمن الوظيفي للموظف.
					16	توجد هناك مهام واضحة لكل وظيفة في المؤسسة.
					18	يلتزم كل موظف بمسؤولياته الخاصة نحو العمل حسب ما يتم تحديده.
					19	العمل داخل المؤسسة يسير بطريقة منظمة ومحكمة.

					يوجد تناسق في العمل بين الوحدات الإدارية.	20
					يتم انتقال المعلومات داخل المؤسسة من المستوى الاداري الأعلى الى المستوى الاداري الأدنى بسهولة .	21
					أهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل.	22
					أقوم بمساعدة الزملاء الذين تغيبوا عن العمل.	23
					أستقطع الوقت اللازم لمساعدة الزملاء إذا دعت الحاجة بكل رحابة صدر.	24
					أبادر بمساعدة الزملاء الذين لديهم أعباء عمل كبيرة.	25
					أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.	26
					أشجع زملائي الموظفين نحو إنجاز مهامهم بفعالية.	27
					أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.	28
					أطوع للمسؤوليات الإضافية برحابة صدر.	29
					أهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا أتمكن من الحضور .	30
					أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور و الانصراف من العمل.	31

					32	ألتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل حتى و إن لم يكن أحد يراقب.
					33	أستمر في العمل الى ما بعد الدوام الرسمي عند الحاجة.
					34	أنتقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي.
					35	أتجاهل المشكلات التافهة و البسيطة (لا أعمل من الحبة قبة)
					36	أرحب بالنقد البناء في العمل.
					37	أنتقبل المصاعد و المتاعب التنظيمية دون شكوى أو تدمير.
					38	أميل إلى كثرة التفكير في ما أعتقد في صالح المؤسسة.
					39	أندرب على التحمل و ضبط النفس.
					40	أحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائي الموظفين.
					41	أراعي مشاعر زملائي في تصرفاتي و أفعالي.
					42	أخبر من حولي بما أنوي عمله تفاديا لبعض المشاكل.
					43	أخذ الاحتياطات و التدابير اللازمة مسبقا لتقليل احتمالية حدوث مشكلات في العمل.
					44	أواظب على حضور اللقاءات و الندوات غير رسمية التي تعقدها المنظمة.
					45	أتحديث دائما عن وزارة الفلاحة إيجابيا أمام الآخرين من خارج القطاع.

					أهتم بقراءة البريد و متابعة ما يجري بالمديرية بكل حرص.	46
					أساهم في تقديم مقترحات جديدة لتطوير مسار العمل بالمديرية.	47
					أحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة و الباب مغلق عند مغادرة المكتب.	48
					أدافع عن جهة عملي عندما ينتقدها الآخرون .	49

الملحق رقم: (01) خصائص سيكومترية لأدوات القياس.

Reliability ثبات التجزئة النصفية لاستبيان الثقافة التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.531
		N of Items	10 ^a
	Part 2	Value	.854
		N of Items	10 ^b
	Total N of Items		20
Correlation Between Forms			.594
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.745
	Unequal Length		.745
Guttman Split-Half Coefficient			.691

a. The items are: VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010.

b. The items are: VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020.

Reliability ثبات ألفا كرونباخ لاستبيان الثقافة التنظيمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	20

T-Test صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الثقافة التنظيمية

Group Statistics

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	1.00	10	60.0000	5.07718	1.60555
	2.00	10	36.3000	3.88873	1.22972

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR 0000	Equal variances assumed	.880	.361	11.719	18	.000	23.70000	2.02237	19.45115	27.94885
1	Equal variances not assumed			11.719	16.856	.000	23.70000	2.02237	19.43038	27.96962

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.765
		N of Items	14 ^a
	Part 2	Value	.797
		N of Items	14 ^b
	Total N of Items		28
Correlation Between Forms			.701
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.824
	Unequal Length		.824
Guttman Split-Half Coefficient			.824

Group Statistics

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	1.00	10	60.0000	5.07718	1.60555

a. The items are: VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013, VAR00014.

b. The items are: VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025, VAR00026, VAR00027, VAR00028.

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	28

roup Statistics

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00003	1.00	10	68.5000	5.98609	1.89297
	2.00	10	44.9000	8.19824	2.59251

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR000	Equal variances assumed	3.428	.081	7.352	18	.000	23.60000	3.21005	16.85593	30.34407
03	Equal variances not assumed			7.352	16.473	.000	23.60000	3.21005	16.81082	30.38918

الملحق رقم: (03) اختبار الفرضيات ونتائجها.

Correlations العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة

		الثقافة	المواطنة
الثقافة	Pearson Correlation	1	.386**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	84	84
المواطنة	Pearson Correlation	.386**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	84	84

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

T-Test الفروق في مستوى الثقافة والمواطنة باختلاف الجنس

Group Statistics				
الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقافة	1.00	47.3939	11.52155	2.00565
	2.00	51	48.2157	11.19877
المواطنة	1.00	58.2727	12.46563	2.16999
	2.00	51	59.8824	12.31852

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الثقافة	Equal variances assumed	.000	.992	-.325-	82	.746	-.82175-	2.53027	-5.85527-	4.21178
	Equal variances not assumed			-.323-	67.047	.748	-.82175-	2.54591	-5.90335-	4.25986
المواطنة	Equal variances assumed	.152	.698	-.582-	82	.562	-1.60963-	2.76492	-7.10993-	3.89068
	Equal variances not assumed			-.581-	67.873	.563	-1.60963-	2.77205	-7.14135-	3.92210

T-TEST GROUPS=السن (3 4)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=المواطنة الثقافة
 /CRITERIA=CI (.95) .

T-Test الفروق في مستوى الثقافة والمواطنة باختلاف السن

Group Statistics

	السن	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقافة	3.00	29	47.5172	12.09374	2.24575
	4.00	55	48.0909	10.91257	1.47145
المواطنة	3.00	29	60.3103	12.22148	2.26947
	4.00	55	58.6909	12.45715	1.67972

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الثقافة	Equal variances assumed	.006	.937	-.221-	82	.826	-.57367-	2.60004	-5.74597-	4.59864
	Equal variances not assumed			-.214-	52.212	.832	-.57367-	2.68488	-5.96075-	4.81341
المواطنة	Equal variances assumed	.024	.876	.570	82	.570	1.61944	2.84041	-4.03104-	7.26991
	Equal variances not assumed			.574	58.047	.568	1.61944	2.82347	-4.03225-	7.27112

T-Test الفروق في مستوى الثقافة والمواطنة باختلاف الأقدمية

Group Statistics

	الأقدمية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقافة	5.00	48	47.2083	10.87444	1.56959
	6.00	36	48.8056	11.85826	1.97638
المواطنة	5.00	48	60.7292	12.88862	1.86031
	6.00	36	57.2778	11.41330	1.90222

Independent Samples Test

قائمة الملاحق

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
الثقافة	Equal variances assumed	2.000	.161	-.641-	82	.523	-1.59722-	2.49248	-6.55557-	3.36112
	Equal variances not assumed			-.633-	71.803	.529	-1.59722-	2.52382	-6.62861-	3.43416
المواطنة	Equal variances assumed	.180	.672	1.275	82	.206	3.45139	2.70762	-1.93493-	8.83771
	Equal variances not assumed			1.297	79.685	.198	3.45139	2.66068	-1.84384-	8.74662