

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي بالأغواط  
كلية العلوم الإجتماعية  
قسم علم الإجتماع والديمغرافيا



الميدان: العلوم الإنسانية والإجتماعية  
شعبة العلوم الإجتماعية

الموضوع :

# علاقة بيئة العمل بسلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية لمؤسسة الضمان الإجتماعي بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم الإجتماع  
تخصص : تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتورة:

د. بدران دليلة

من إعداد الطالبة:

▪ شيبوطي شيما

السنة الجامعية 2020/2019





# الإهداء

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى احقق له آماله إلى مدرستي الأولى في الحياة  
أبي الغالي شيبوطي علي أطال الله في عمره .

إلى كل العطاء والحنان ، الى التي رعتني حق رعاية ،تتبعيني خطوة بخطوة في  
عملي ،إلى من ارتحت كلمت رأيت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي بن قيط  
العيفة أعز ملاك على القلب جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين ، إليهما  
أهدي هذا العمل المتواضع .

إلى إخوتي وسندي عبد القادر ، محمد ، احمد و زوجاتهم و أولادهم و اخواتي  
الذين تقاسموا معي عبء الحياة زينب ، كوثر . إلى من أرى الحياة في عينيه  
صغيري محمد. إلى من كان معي خطوة بخطوة في مشواري زوجي اسلام

إلى من أهدتهم الحياة لي صديقاتي، بشرى ، محجوبة ، أحلام ، سهام، وفاء،  
هناء

إلى زميلاتي و زملائي في مقاعد الدراسة وكل من يؤمن بأن بذور النجاح  
التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى .

شيبوطي شيما



الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين  
نبينا محمد و على آله و صحبه أجمعين أما بعد:

أشكر الله العلي القدير على توفيقه بإتمام هذا العمل ف هو عزوّ جل أحق بالشكر  
و الحمد سبحانه و تعالى.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أنسب الفضل لأصحابه فأخص بالذكر الأستاذة  
المشرفة الدكتورة بدراني دليلة التي لم تبخل عليا بتوجيهاتهم و نصائحهم القيمة  
و خبرتها العلمية الواسعة التي كانت منارة لنا فلها جزيل الشكر.

و إلى كل أساتذة قسم علم الإجتماع تنظيم و عمل خاصة الذين سهروا على  
تدريسنا و توجيهنا لكي نصل إلى هذه اللحظة

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين بيئة العمل و المواطنة التنظيمية لدى موظفين مؤسسة الضمان الإجتماعي بولاية الأغواط ، وتحديد دور بيئة العمل في تحقيق المواطنة التنظيمية ، كما كشفت هذه الدراسة الى معرفة الفروق في آراء المبحوثين من السن والجنس إلى غاية الأجر حيث تم أخذ عينة مكونة من 4 عاملين بالاعتماد على العينة القصدية ، ثم تم تجميع المعلومات باستخدام تقنية المقابلة وتمثلت نتائج الدراسة في :

- وجود علاقة بين المتغيرين بيئة العمل و المواطنة التنظيمية
- ان المواطنة التنظيمية تلعب دور هام في مؤسسة الضمان الإجتماعي وهذا ما يجعلها تتسم بالتطور و الرقي
- هناك عدالة في توزيع العمل ، وهناك استقرار لدى موظفيها

**الكلمات المفتاحية :** بيئة العمل ، المواطنة التنظيمية ، العينة القصدية ، المقابلة ، توزيع العمل ، الاستقرار

### Study summary

The study aimed to find out the relationship between the work environment and organizational citizenship among employees of the Social Security Corporation in the state of Laghouat, and to determine the role of the work environment in achieving organizational citizenship. This study also revealed the differences in the opinions of the respondents from age and gender to the purpose of the wage, where a sample was taken from 4 workers depending on the intentional sample, then the information was collected using the interview technique and the results of the study were:

- The existence of a relationship between the two variables, work environment and organizational citizenship
  - Organizational citizenship plays an important role in the social security institution, and this is what makes it characterized by development and sophistication
  - There is fairness in the distribution of work, and there is stability among its employees
- Key words: work environment, organizational citizenship, intentional sample, interview, work distribution, stability

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	كلمة شكر
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
ج	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
هـ	فهرس الأشكال
و	فهرس الملاحق
02	مقدمة
<b><u>الفصل الأول : الإقتراب المنهجي للدراسة</u></b>	
	تمهيد
04	
05	1. أسباب إختيار الموضوع
05	2. أهداف الدراسة
06	3. أهمية الدراسة
07	4. إشكالية الدراسة
08	5. فرضيات الدراسة
08	6. تحديد المفاهيم
10	7. الدراسات السابقة
13	8. المقاربة النظرية
14	خاتمة الفصل
<b><u>الفصل الثاني : بيئة العمل</u></b>	
	تمهيد
16	
17	1. مفهوم البيئة التنظيمية
19	2. عناصر البيئة التنظيمية
20	3. خصائص الخارجية للمؤسسة البيئة
22	4. مستويات البيئة التنظيمية للمؤسسة

23	.....	5. مكونات بيئة العمل الداخلية
27	.....	6. تحليل البيئة الداخلية
30	.....	7. النظريات الإدارية التي إهتمت ببيئة العمل الداخلية
32	.....	خاتمة الفصل
<b><u>الفصل الثالث : المواطنة التنظيمية</u></b>		
34	.....	تمهيد
34	.....	1. مفهوم المواطنة
35	.....	2. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
36	.....	3. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية
37	.....	4. أبعاد المواطنة التنظيمية
42	.....	5. خصائص المواطنة التنظيمية
43	.....	6. مداخل سلوك المواطنة التنظيمية
44	.....	7. العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية
45	.....	8. معوقات المواطنة التنظيمية
46	.....	خاتمة الفصل
<b><u>الفصل الرابع : التصور المنهجي للدراسة</u></b>		
48	.....	تمهيد
49	.....	1. مجالات الدراسة
53	.....	2. المنهج المستخدم و الأداة
55	.....	3. طريقة إختيار العينة
57	.....	4. تحليل البيانات
72	.....	5. الإستنتاج العام
74	.....	خاتمة
76	.....	قائمة المراجع
81	.....	قائمة الملاحق

# فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
28	الجدول 1: يوضح عناصر التحليل الداخلي للمنظمة
57	الجدول 2: يوضح توزيع العمال حسب الجنس
57	الجدول 3 : يوضح توزيع العمال حسب الحالة العائلية
58	الجدول 4 : يوضح توزيع العمال حسب طبيعة الوظيفة
58	الجدول 5 : يوضح توزيع العمال حسب الأجر
59	الجدول 6 : يوضح توزيع العمال حسب سنوات الخبرة
60	الجدول 7 : يوضح استقرار العمل وعلاقته بإستقرار العمل
60	الجدول 8 : يوضح رضا العامل بالأجر
61	الجدول 9 : يوضح طبيعة بيئة العمل
62	الجدول 10 : يوضح علاقة الزملاء و دورها في تحسين الأداء
62	الجدول 11 : يوضح سياسة توزيع العمل
63	الجدول 12 : يوضح اللإنتماء و روح المبادرة في المؤسسة
63	الجدول 13 : يوضح العدالة في التعاملات داخل المؤسسة
65	الجدول 14 : يوضح رضا العامل عن عدالة توزيع المهام
65	الجدول 15 : يوضح توافق الأجر مع المؤهلات
66	الجدول 16 : يوضح عدالة توزيع العمل
67	الجدول 17 : يوضح توافق قيم العامل مع قيم المؤسسة
67	الجدول 18 : يوضح الإلتزام داخل المؤسسة عند غياب الرقابة
68	الجدول 19: يوضح علاقة العمل في المؤسسة بتحقيق طموحات العامل
68	الجدول 20: يوضح أثر بيئة العمل في إنجاز الاعمال

# فهرس الأشكال

رقم الصفحة		الشكل
44	.....	الشكل 1: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية
56	.....	الشكل 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي

# فهرس الملاحق

رقم الصفحة		الملاحق
81	.....	الملحق 1: دليل المقابلة

مقدمة



إن الهدف الأساسي الذي تسعى وراءه المنظمات هو صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها، ولذلك نجدها تتبع مجموعة من الإستراتيجيات والسياسات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك. وحتى تتمكن من الوصول إلى مبتغاهها تتطلب منها ذلك مجموعة من المدخالت منها: الموارد البشرية، الموارد المالية، المعدات والآلات... الخ. فالموارد البشرية تعتبر أهم مدخالت المنظمة وأكثرها تأثيراً، وعلى هذا الأساس تسعى المنظمات من أجل توفير الجو أو المناخ المناسب لتمكينها من أداء واجبها على أكمل وجه. وعلى هذا الأساس تعبر البيئة التنظيمية عن مكان العمل والعوامل المحيطة به، وهو يشير إلى القيم والعادات والتقاليد التي تؤثر على العاملين وعلى مستوى أدائهم، وهو يعتبر بالنسبة للمنظمات الحجر الأساسي في نجاحها وفعاليتها، كونه يمثل أحد أهم المؤثرات الأساسية التي تؤثر في العاملين و في مستوى أدائهم.

وقد فرق كاتز katz في الستينات من القرن العشرين بين نوعين من السلوك الذي يبديه العامل على مستوى عمله، السلوك المرغوب والسلوك الإضافي، فالسلوك المرغوب هو قيام العامل بالمهام الموكلة إليه بشكل منتظم ووفقاً للمعايير الرسمية، أما السلوك الإضافي هو عبارة عن سلوكات تطوعية يتجاوز بها العامل المهام الموكلة إليه والمقررة رسمياً مثل: معاونة الرؤساء والزملاء وقت الحاجة، قبول الأعمال الإضافية بدون تذمر أو قلق، وما إلى ذلك من سلوكات تطوعية والتي بدونها قد تفشل المنظمات في تحقيق أهدافها. لذا يعتبر سلوك المواطننة التنظيمية من السلوكات المرغوبة لدى المنظمات بسبب ما تحققه من آثار إيجابية تعود بالفائدة الكبير على المنظمة وعلى استمرارها. و إضافة إلى ذلك فالبيئة التنظيمية الإيجابية يدعم هذا السلوك، من خلال توفير الجو المثالي الذي بدوره يشجع المورد البشري على تقديم ما لديه من أفكار و بداعات في ظل التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم.

الفصل الأول

الإقتراب المنهجي

للدراسة

**تمهيد :**

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة من خلال التطرق لمختلف الجوانب المنهجية التي تتعلق بموضوعها ومنها على وجه التحديد ، أهداف واهمية الدراسة، إضافة إلى تحديد الاشكالية وصياغة فرضياتها ثم تحديد المفاهيم الأساسية كما سيتم التطرق الى الدراسات السابقة .

## 1. أسباب إختيار الموضوع :

إن اختيار الباحث لمشكلة ما دون غيرها من المشكلات التي تحتاج إلى الدراسة والمعالجة ، له في ذلك مبرراته وأسبابه المختلفة ويمكن حصر بعض هذه الأسباب فيما يلي:

- ❖ -الرغبة في دراسة الموضوع داخل المؤسسة الصناعية
- ❖ جدية الموضوع نسبيا وذلك لقلّة الدراسات التي تهتم بتوفير بيئة عمل مناسبة داخل المؤسسة
- ❖ أصبحت بيئة العمل المستقرة من أهم متطلبات العمال داخل المؤسسة لأداء عملهم بنجاح

## 2. اهداف الدراسة

لكل بحث علمي هدف يسعى لتحقيقه و معرفة الغموض الذي يجتاحه، و في هذا السياق تتبلور الأهداف التالية:

1. مدى التعرف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية داخل مؤسسة الضمان الإجتماعي لولاية الأغواط .
2. معرفة درجة توافر سلوك الإيثار و وعي الضمير في أداء وممارسات الوظيفة في مؤسسة الضمان الإجتماعي.
3. محاولة التعرف على درجة توافر سلوك الكياسة في أداء.
4. معرفة درجة توافر السلوك الحضاري في أداء وممارسات الواجب المهني داخل المؤسسة.
5. الكشف عن درجة توافر سلوك الروح الرياضية في أداء وممارسة الواجب المهني.
6. الكشف عن تأثير عامل الجنس على درجة ممارسة الموظف لسلوك المواطنة التنظيمية.
7. الكشف عن تأثير عامل الخبرة المهنية على درجة ممارسة الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية

## 3. أهمية الدراسة :

بالرغم من أهمية بيئة العمل بالسلوك المواطنة التنظيمية، في تطوير وتمكين المنظمات من العمل بفعالية لمواكبة التطورات الحديثة و السريعة، إلا أنهما كموضوع واحد ليحظى باهتمام الباحثين والدارسين في مختلف المجالات. حيث تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ❖ الحاجة لوجود إطار نظري، يربط بين بيئة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.
- ❖ تحديد العالقة النظرية بين بيئة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال مجموعة من النماذج المفسرة.
- ❖ الحاجة إلى الإطار التطبيقي الذي سيسهل لنا عملية الربط بين بيئة العمل و سلوك المواطنة التنظيمية، في مؤسسة الضمان الإجتماعي لولاية الأغواط.
- و تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي نتناوله من جهة و من نوع المشكلات التي نطرحها للتحقيق و التقصي من جهة ثانية ، ويمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:
- ❖ تكمن أهمية البحث من أهمية المتغير الذي نطرحه، إذ يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المواضيع الجديدة في مجال علم النفس العمل و التنظيم و إدارة الأعمال.
- ❖ أهمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى مؤسسة الضمان الإجتماعي لولاية الأغواط و انعكاساته عليها حيث يسهم في تحقيق أهدافها و هذا يتوقف على مدى فاعليته.
- ❖ إن هذه الدراسة تصب في اتجاه تحسين أداء عمال المؤسسة و الحد من الظواهر السلبية التي تعرقل هذا الأداء و هذه الفاعلية.
- ❖ أهمية العينة المدروسة و بالتالي أهمية معرفة الأساليب الكفيلة بتحسين و تطوير مستواها.

## 4. الإشكالية:

تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها و تكافح بإستمرار لبناء مركز إستراتيجي و تنافسي يضمن لها البقاء و النمو و التميز في الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

فالتنظيمات الحديثة تتأثر بالعديد من المتغيرات البيئية سواء تلك المتعلقة بالبيئة الداخلية أو الخارجية على حد سواء و تتمثل متغيرات البيئة الداخلية في الهيكل التنظيمي و طبيعة العمل و ما يتضمنه من صلاحيات و مسؤوليات و أنظمة معلومات الإتصالات التي تؤدي دورا مهما في إنسيابية الأداء بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة كما و أن التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمة تعد واحدة من أهم متغيرات البيئة الداخلية و كل هذه المتغيرات تؤسس لثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة تؤثر على أداء الفاعلية «و بالتالي على أداء المؤسسة و مردوديتها و من بين أهم متغيرات البيئة الداخلية الأفراد العاملون داخلها (بمختلف مواقعهم الوظيفية) و الذين يشكلون العمود الفقري لثقافة المنظمة إذ ان خصائص وسمات و قدرات هذا المورد البشري في أي مؤسسة تؤثر و تتأثر في الوقت ذاته بالمتغيرات البيئية.»<sup>(1)</sup>

و لقد جاء التحليل الإستراتيجي ليهتم بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية إنطلاقا من السلوكيات الفردية و التنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية و يكون التحليل إستراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة و الواعية التي يضعونها وضغوط المحيط و الموارد المتاحة لهم.<sup>(2)</sup>

إن المؤسسات اليوم تسعى جاهدة الى تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها و التي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها لذلك تجدها تسعى إلى خلق بيئة عمل مناسبة و توفير ظروف عمل مناسبة ماديا و معنويا تمكنه من إبراز قدراته و مهاراته العلمية و الفنية في أداء وظائفه و على مستوى جيد من الكفاءة و الفاعلية و هذا يقتضي تطور مستمر من خلال إنعكاسات أداء الموظفين و التي تشمل المواطنة التنظيمية كأحد أهم صفات الموظف الناجح.

فتقوم فكرة بيئة العمل على رفع درجة الطمأنينة لدى الموظف و بالرغم من أن المواطنة التنظيمية هي ذلك السلوك الذي يقوم به الفرد نابع من ذاته إلا أن تحقيقها يقف على كل من الموظف و المؤسسة.

<sup>1</sup> نوري نور الدين ، التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر و ميشال كروزي، جامعة الجلفة، ص 222.  
<sup>2</sup> عبد القادر خريش ، التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي النظرية و المفاهيم، قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا، جامعة سعد دحلب بالبلدية، العدد 16\_ جوان 2007، ص 239.

مما بدر أن الإدارية في المؤسسات الناجحة تسعى جاهدة إلى تحقيق هذه الإتجاهات إيماناً منها بأن كفاءة الموظف لا تتوقف على مقدرته الذاتية و مهارته العلمية و المهنية فحسب و إنما تتوقف على عمل قوى إيجابية و عوامل قوى سلبية في بيئة العمل و يمكن القول أن بيئة العمل المثالية و الفعالة هي عامل أساسي لبناء على حد سواء<sup>(3)</sup> و من خلال هذا يمكن الوصول إلى التساؤل التالي:

### السؤال العام:

- ما علاقة بيئة العمل بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة الضمان الإجتماعي بالأغواط؟

#### • الأسئلة الفرعية:

- هل تساهم بيئة العمل في تحقيق الإلتزام التنظيمي؟
- هل لبيئة العمل دور في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة؟

### 5. فرضيات الدراسة :

- الفرضية العامة:

هناك علاقة لبيئة العمل بتحقيق سلوك المواطنة التنظيمية.

- الفرضيات الفرعية:

كلما زاد الإستقرار الفاعل داخل المؤسسة كلما تحقق الإلتزام التنظيمي.

كلما توسع دور بيئة العمل داخل المؤسسة كلما زادت الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

### 6. تحديد مفاهيم الدراسة:

إن لكل دراسة مجموعة من المفاهيم تخدم الموضوع بشكل مباشر وتساعد الباحث على تحديد مسار البحث، لذلك سنركّز في دراستنا على المفاهيم ذات الأهمية الكبيرة في بناء البحث إن لم نقل أنها صلب الموضوع .

<sup>3</sup> سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خضير بسكرة، السنة الجامعية، 2013/2014، ص2.

المصطلحات

- ❖ **المتغير المستقل (بيئة العمل):** هي مجموعة السمات و الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والناجمة عن تفاعل السياسات والإجراءات و القوانين والأنظمة المطبقة فيها، وتكون مدركة من قبل العاملين، وبدورها تؤثر على سلوكياتهم وأدائهم في العمل.
- ❖ **بيئة العمل إصطلاحاً :** يُعنى بمصطلح بيئة العمل المحيط أو المكان الذي يقضي فيه الموظف حياته العملية والمهنية؛ فيتصف هذا المكان بالرسمية والمهنية والموضوعية فيما يخص العمل، ومن الجدير بالذكر أن بيئة العمل قد تختلف من شخص إلى آخر، وهذا كله يعتمد على طبيعة العمل أو طبيعة الشاغر الوظيفي المُقدم له، فهناك من يعمل بالميدان وهناك من يعمل ضمن مكان مغلق، ومن المؤكد من أن البيئة العملية المحيطة بالموظف هامة جداً؛ إذ إن لها تأثيراً كبيراً على الحالة النفسية لدى الموظف، والتي تلعب دوراً هاماً في مدى إنتاجيته وأدائه، فمتى ما كان هناك رفاهية وظروف مُهيئة ومُريحة في بيئة العمل للموظف (4)
- ❖ **الهيكل التنظيمي إجرائياً:** عبارة عن المختلفة، ومن خلال تحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك بين الوحدات الإدارية. مخطط يوضع من طرف المنظمة بواسطته تحدد الإدارات و الأقسام الداخلية
- ❖ **الهيكل التنظيمي إصطلاحاً:** يقوم الهيكل التنظيمي بتحديد كيفية توجيه الأنشطة كتوزيع المهام، والتنسيق، والإشراف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ويمكن هيكلة المنظمة في العديد من الطرق المختلفة، وذلك بالاعتماد على أهدافها، وتقوم بنية المنظمة بتحديد الطرق التي تعمل فيها، (5).
- ❖ **نمط القيادة إجرائياً :** هي الطريقة التي يتبعها القائد للتأثير على شخص و جماعة، وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل، بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- ❖ **نمط القيادة إصطلاحاً:** القيادة بوصفها مهمة إدارية، والقيادة قبل ذلك بوصفها مهمة إنسانية ذات سمات ومزايا خاصة، مما تناوله الباحثون طويلاً في تخصصات متعددة، وما ذلك إلا لأهميتها

<sup>4</sup> <https://hyatok.com/>

<sup>5</sup> <https://mawdoo3.com>

سواء على مستوى الدراسات النفسية أو الإدارية. ولو حاولنا أن نقرب من هذا المصطلح لمعرفة كنهه وسبر أبعاده فإننا نبحث في تعريفها لغة ومن ثم اصطلاحاً.<sup>(6)</sup>

❖ **نمط الإتصال:** هو عبارة عن تبادل مختلف المعلومات عبر مختلف المستويات الإدارية، ويوجد نوعين من الإتصال: الإتصال الصاعد و الإتصال النازل ، لكن الإتصال الفعال هو الذي يكون في الإتجاهين.

❖ **طبيعة العمل:** ويقصد به نوع العمل الذي يشغله العامل في منظمته، سواء كان مدير، مساعد، عامل تنفيذ.... الخ

❖ **التكنولوجيا:** ويقصد بها مجموعة الوسائل والتقنيات الحديثة، التي تستعملها المنظمة في مختلف وظائفها الإدارية، رغبة في تسريع الأعمال و الإستغلال الأمثل للوقت.

**المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية):** ويقصد بها التزام الأفراد داخل المنظمة بأداء مهامهم على أكمل وجه، وكذا إنجاز أعمال إضافية، حتى و لو تطلب ذلك وقت إضافي خارج ساعات العمل.

**الإيثار:** هو مجموعة تصرفات لمساعدة الآخرين، في حل المشاكل المرتبطة بالعمل، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

## 7. الدراسات السابقة

### دراسات الجزائرية.:

دراسة حياة الذهبي سنة 2014 بعنوان ( العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الجزائرية . دراسة ميدانية بوحدات البحث بطاقة المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار).

تهدف هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتم استخدام أداة الاستمارة لجمع البيانات من ميدان الدراسة المتمثل في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي عن طريق إجراء مسح شامل لعمالها البالغ عددهم 91 عاملاً.

<sup>6</sup> <https://www.annajah.net>

وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج هي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية وإن انخفاض مستوى العلاقة التعاملية بالمؤسسة لا يؤدي إلى انخفاض مستوى المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها.

### الدراسات العربية :

دراسة (عيسى، 2014) بعنوان تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة استكمال للحصول على شهادة الماجستير، حيث انطلق الباحث من إشكالية ما تأثير المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ في شؤون الجنسية و الجوازات و الإقامة على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وللاجابة على هذه الإشكالية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وبناء عليه توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ في شؤون الجنسية والجوازات و الإقامة بجميع أبعاده، يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، كما يسهم التوزيع العادل والموضوعي للحوافز في زيادة مستوى الأداء الوظيفي لهم في إدارة المنافذ في شؤون الجنسية و الجوازات و الإقامة، في حين يظهر جميع العاملين في إدارة المنافذ في شؤون الجنسية والجوازات والإقامة باختلاف مستوياتهم الوظيفية آراء إيجابية، حول الأداء الوظيفي و المناخ التنظيمي.

-دراسة(عايش، 2008)بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي ،مذكرة مقدمة استكمال للحصول على شهادة الماجستير، حيث انطلقت الباحثة من إشكالية ما أثر المناخ التنظيمي السائد على رضا العاملين بشركة الإتصالات الفلسطينية، وللإجابة على هذه الإشكالية اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وبناء عليه توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الإتصالات الفلسطينية، كما وضحت الدراسة حرص الشركة على مواكبة التطورات التكنولوجية، كونها تسهم في سرعة إنجاز العمل، وأظهرت الدراسة مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية.

-دراسة(شامي، 2009 ) بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة استكمالاً للحصول على شهادة الماجستير، حيث انطلقت الباحثة من إشكالية ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، و للإجابة على هذه الإشكالية اعتمدت الباحثة على المنهج الموجبي، وبناء عليه توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: هناك تأثير مرتفع جداً بين عناصر المناخ التنظيمي و كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، كما أن هناك تصور محايد لدى معظم الموظفين

الإداريين بالنسبة للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، كما أن هناك عالقة قوية تربط بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، لأن المناخ التنظيمي يعتبر الحافز الأساسي بالنسبة للعاملين في رفع مستوى أدائهم.

### الدراسات الأجنبية:

سنتطرق فيما يلي إلى مجموعة دراسات سابقة أجنبية مرجعية منجزة من طرف باحثين أجانب، والذين تناولوا فيها موضوع المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم، ومن عدة جوانب، ولكننا سنقتصر على الدراسات التي تخدم موضع بحثنا، ونستعين بهم لبناء النموذج الإفتراضي للدراسة.

-دراسة (T, Schroeder, 2003) بعنوان: شرح سلوك المواطنة التنظيمية: مراجعة نقدية للبورصة من منظور اجتماعي، اعتمدت الباحثة على التبادل الاجتماعي كآلية تفسيرية لسلوك المواطنة التنظيمية، وأدى ذلك بالباحثة إلى اكتشاف عدة سوابق لسلوك المواطنة التنظيمية منها : تعزيز الإنتاجية و انخفاض قيمة التداول و زيادة رضا العمال، و توصلت الباحثة إلى مجموعة نتائج أهمها:

أن قيمة التبادل الاجتماعي منظور للبحث في سلوك المواطنة التنظيمية.

-دراسة (L, Putter, 2010) بعنوان: المناخ التنظيمي والأداء، في هذه الدراسة تم اختبار العالقة بين المناخ التنظيمي و الأداء لشركة كبيرة متعددة الجنسيات، و أوضحت الباحثة من أن الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في العالقة بين المناخ التنظيمي و الأداء، واختبار هذه العالقة من خلال دراسة بيئة العمل وطريقة تأثيرها على أداء الشركة، فنتائج هذه الأطروحة يمكن استخدامها من قبل مديري الأعمال من خلال اتخاذ إجراءات تسعى إلى تحسين الجوانب المناخية التنظيمية، و التي لها تأثير كبير على أداء الشركة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة: هناك عالقة قوية بين بيئة العمل والأداء، وأن

المناخ التنظيمي يسهم بطريقة كبيرة في الرفع من مستوى أداء العاملين.

دراسة (M, Castro, 2008) بعنوان: العالقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي، قامت هنا الباحثة بدراسة العالقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي، واستخدمت في ذلك

عينة من ثلاثة مناطق في جنوب إفريقيا(مؤسسات تكنولوجيا المعلومات و الإتصال)، و على الرغم من أن النتائج التي توصلت إليها الباحثة دعمت جزئيا فرضية البحث، إلا أنه كانت هنا كقيود، ومن خلال

ذلك توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن فهم عوامل الإختلاف في مستويات الرضا الوظيفي، يمكن أن تكون مفيدة للمنظمات في خلق و تطوير و الحفاظ على المناخ التنظيمي لدى الموظفين.

## 8. المقاربة النظرية :

### نظرية العلاقات الإنسانية :

لا يمكن لتطور أي منظمة إلا أن يكون في محور الزمان ومساحة المكان، فإنه لن يكون إلا بمساهمة إنسانية بشرية فعالة ، من مجموعة الأفراد الذين تجمعهم ، لكن تتحقق للمنظمة غايتها بالعبارة بشبكة العلاقات الإنسانية بين أفرادها وعليها أيضا يمكن التحكم في أداء هذه المنظمة بالسلب أو بالإيجاب ، وذلك ما يبني عليها بين الأفراد من تلك الشبكة من العلاقات الإجتماعية بالمنظمة ، فهي داعمة لذلك النشاط المادي أو الروحي الذي يقوم به الافراد ، وهو النشاط الذي يمكن به تفسير مسارات حياة وتطور هذه المنظمة فلا ريب أن أي جماعة من البشر تجمعهم أهداف يعملون لتحقيقها ، وهي في الحقيقة أهداف لا تخرج عن القواعد والقوانين السائدة بينهم في اطار يرتبطون فيه فيما بينهم بمشاعر تتغير وتتبدل حسب الظروف و الأحوال التي تمر عليهم ، فهم بذلك يكونون جماعة متماسكة ، وهذا هو النموذج المثالي للجماعات البشرية التي يسعى بعد العلاقات الإنسانية لتحقيقه .

ولعل إقامة علاقة جيدة بين العاملين و رؤسائهم ، بحيث تقوم هذي العلاقة على أساس من المودة و المهارة و الثقة ومن ثم يكون التعاون والتكاتف والمشاركة في اتخاذ القرارات و الالتزام بتحقيق الاهداف ، والاعتقاد في قوة الجماعة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية ، مما يساعد على تحقيق مستوى رفيع من الأداء وهذا جوهر العلاقات الإنسانية .

لذا فالعلاقات الإنسانية تتمثل بشكل واسع في اساليب التعامل بين الناس وتفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه ، بشتى جوانب حياته الاجتماعية والثقافية والسياسية ، مرافقه العملية التعليمية و الأسرية وينطبق ذلك بطبيعة الحال على المؤسسة او المنظمة التي تجمع الناس في شكل من اشكال التنظيم بغرض الوصول الى هدف معين .

كما يعد ايضا من صلب العلاقات الانسانية موضوع مقاومة التغيير من قبل الافراد العاملين بالمؤسسة ، حيث يعتبر هذا التغيير مقبولا من قبل العمال المنفذين في حال تم العمل على الاتصال الضروري بهم والشرح الجيد لضرورة ذلك التغيير بغاية الحصول على حركية في مجموعة العاملين ، كل ذلك في النهاية يحقق نوعا من التواصل الضروري لإثراء العلاقات بين الأفراد في المنظمة رؤساء و مرؤوسين .

#### خاتمة الفصل :

لقد تناولنا في هذا الفصل العناصر الأساسية للإقتراب من الموضوع أي قمنا بتحديد موضوع الدراسة و أهمية الدراسة و أهداف الدراسة ثم قمنا بتحديد الإشكالية والفرضيات والمفاهيم وعرض الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الدراسة ، ثم المقاربة النظرية للدراسة .

الفصل الثاني

الجانب النظري

بيئة العمل

**تمهيد:**

سنقوم في هذا البحث بعرض متغير بيئة العمل و أهميته و سنبدأ بالحديث عن مفهوم بيئة العمل في المنظمات التي هي جزء من البيئة العامة ذو التأثير المباشر على أهداف المنظمة ، و تتكون من العملاء و الموردين و العاملين و المنظمات و المنافسين و جماعات التأثير أو الضغط المتواجدة بالبيئة. و تشمل بيئة عمل المنظمة مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة و رقابة المنظمة.

**1\_ مفهوم البيئة التنظيمية:**

تعد البيئة التنظيمية الوسيط بين الرضا عن العمل و الأداء، فالمستوى المرتفع من الرضا يدل على وجود بيئة تنظيمية إيجابية تتيح مستويات أداء مرتفعة، و العكس صحيح، كما تعد البيئة التنظيمية عاملاً مساعداً في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة ، و من خلال تحسين البيئة التنظيمية تستطيع الإدارة التأثير على الفرد أو العنصر البشري داخل المنظمة الذي يعد جوهر عملية رفع مستوى أداء العاملين بالمنظمة ، و تعرف البيئة التنظيمية هي عبارة عن "مجموعة من الأفكار و المفاهيم و الإتجاهات التي تسود جو العمل في المنظمة".<sup>(1)</sup>

و يقصد أيضا بالبيئة التنظيمية بأنها "مقدار الفرق بين الصورة التي يكونها الفرد عن المنظمة التي يود الإلتحاق بها من حيث أحوال المنظمة و ظروف العمل فيها و نظم الإشراف التي يتبعها السادة المشرفون و نظم الثواب و العقاب المعمول بها و ما أدركه من واقع الأمر عن أحوال تلك المنظمة بعد الإلتحاق بها".<sup>(2)</sup>

و يرى ذنبيات أن البيئة التنظيمية "هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم لنمط القيادة و طبيعة الهيكل التنظيمي و التشريعية المعمول به، و الحوافز و المفاهيم الإدراكية، و خصائص البيئة الداخلية للتنظيم و غيرها من العوامل و الإبداع التي تؤثر على سلوك العاملين داخل المنظمة".

و بناء على التعاريف السابقة نستطيع أن نحدد خصائص البيئة التنظيمية على النحو التالي:

- 1\_ أن البيئة المنظمة هو ما يراه العاملون فيها وفق إدراكاتهم الخاصة.
- 2\_ أن البيئة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين، كما أنه خاضع للتغير عبر الزمن.
- 3\_ أن البيئة التنظيمية تمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن شخصية المنظمة هي عملية مكتسبة، فالبيئة التنظيمية تتحدد من خلال تفاعل الموظف مع البيئة التنظيمية.

<sup>1</sup> العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، عمان، ص89.

<sup>2</sup> http://iraqacad.org/

## 1\_2\_ أهمية البيئة التنظيمية:

تكتسب البيئة التنظيمية أهمية خاصة كونها تؤثر على الوظيفة، و الأداء، و الرضا الوظيفي. فالعاملون يكونون أكثر إنتاجية، و رضا في المنظمات التي تتميز ببيئة تنظيمية جيدة أكثر من غيرها. كما أصبح موضوع البيئة التنظيمية من المواضيع الهامة التي تستحوذ على إهتمام الإداريين نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك الأفراد، الذي يعتبر أساس العمل.

و يمكن إجمال أهمية البيئة التنظيمية على النحو التالي:

1\_ أهمية البيئة التنظيمية من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة، التي قد ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل.<sup>(3)</sup>

2\_ وجود علاقة بين البيئة الإيجابية داخل المنظمة، و تحسين سلوك العاملين، و أدائهم لتنفيذ أهداف المنظمة.

3\_ تأثير البيئة التنظيمية على سلوكيات الأفراد، إذ يقضي الفرد معظم وقته في العمل، حيث الإحتكاك بالرؤساء، والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات البيئة التنظيمية بأبعادها المختلفة.

4\_ إن توفير البيئة التنظيمية الملائمة، هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، و الإهتمام المستمر بخلق بيئة تنظيمية صحية يسهم في تطوير الأداء، و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية عاليتين.<sup>(4)</sup>

## 1\_3\_ العوامل التي تؤثر في البيئة التنظيمية

العوامل المؤثرة التي تؤثر في البيئة التنظيمية، و تتمثل في الموارد المادية و الإقتصادية المتاحة ، و النمط القيادي و الإشرافي، و السياسات الإدارية المحددة للإختبار و الترتيبات و الأجور و غيرها من الأمور التي تنظم علاقة الموظفين و تحدد مستقبلهم، و القيم المهنية للإداريين و لعاملين على إختلاف مستوياتهم، و الهياكل التنظيمية، و خصائص الأفراد العاملين و صفاتهم الشخصية.<sup>5</sup>

<sup>3</sup> همشري عمر أحمد، المناخ التنظيمي في مكتبات الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، دراسات العلوم التربوية، الجامعي الأردنية، مجلد (26)، عدد (1)، 1999، ص 189.

<sup>4</sup> العواملة نائل، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 1994، ص 71.

<sup>5</sup> الكبيسي عامر، التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التغيير و المعاصرة، ط4، الدوحة، مطابع دار الشروق، 1998، ص 68.

و هناك تصنيفان للبيئة العامة التي تتعامل معها المنظمة:

**1\_ البيئة الخارجية:** هي التي تقع خارج المنظمة و تحيط بها و تأثر فيها ،مثال ذلك البيئة الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية و القانونية".

**2\_ البيئة الداخلية:** هي التي توجد داخل إطار المنظمة و تؤثر فيها من الداخل ، و تتمثل في النواحي الفنية و الإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل و التقنية المستخدمة و النظم و القوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي و غير الرسمي،و مجموعات العمل الرسمية ، و أنماط الإتصال و أسلوب القيادة و نظام الأجور و نظام الحفز و المهارات المتوفرة، و الفلسفة الإدارية.<sup>6</sup>

#### 1\_4\_ أبعاد البيئة التنظيمية:

**1 مرونة التنظيم:** و يقصد بذلك قدرة التنظيم على الإستجابة و التكيف و التأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية و الخارجية.

**2 طبيعة العمل :** إن الأعمال الروتينية و المتكررة تؤدي إلى عدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد و تدفعه إلى التفكير و الحلق و الإبتكار.

**3 أهمية الإنجاز:** تؤكد المنظمات على الإنجاز و الإنتاجية كأسس للمكافأة المادية و المعنوية.

#### (2) عناصر البيئة التنظيمية:

**1\_ الهيكل التنظيمي:** يتمثل الهيكل التنظيمي بنمط أحداث الأنظمة الفرعية من أدوات و أقسام ،و يحدد نمط السلطة و أسلوب إتخاذ القرارات.

**2\_ نمط القيادة:** وهي طريقة التأثير في التابعين، وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية أو الديمقراطية.

**3\_ نمط الإتصال:** الإتصال الفعال هو الإتصال ذو إتجاهين ( الهابط و الصاعد) الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات.<sup>7</sup>

**4\_ المشاركة في إتخاذ القرارات:** إن المشاركة في إتخاذ القرارات تتيح فرصة إبداء الرأي و ترشيد القرارات يؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين و تحقيق الإنسجام في بيئة العمل.

<sup>6</sup> مرجع سابق، العميان،ص102.

<sup>7</sup> المغربي كامل، مفاهيم السلوك التنظيمي: مفاهيم و سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط2، عمان، دار الفكر للنشر و التوزيع، 1994، ص42.

5 طبيعة العمل: إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل و الإهمال و عدم الإكتراث و اللامبالاة نحو التحديث و التطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع و شعور الفرد بأن عمله ليس بذى الأهمية.

6 التكنولوجيا: تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المنظمات إلا أنها تفضي إلى مأخذ منها البطالة و الإنعزالية، لأن الفرد يتعامل مع آلة و ليس مع عناصر بشرية كفريق عمل.<sup>8</sup>

### (3) خصائص البيئة الخارجية للمؤسسة:

تلعب خصائص البيئة دورا هام في تشكيل القرارات والإختيارات المتاحة أمام المؤسسة، فالإستراتيجيات لا تتعدو أن تكون في واقع الأمر محاولات من جانبها للتكيف و الموافق مع إفرزات وسمات البيئة التي تنشط في إطارها.

و سنحاول التركيز على أهم الخصائص المتعلقة بالبيئة الخارجية و هي كالتالي:

1\_ التعقد: تشير إلى تعدد و تنوع و إختلاف المكونات و العوامل: ،مؤسسات ، أسواق منتجات، عملاء ، تكنولوجيا ...التي تسيطر في إطارها أهدافها، و التي تحتاج فيها إلى تراكم المعرفة الأدائية (know hom) و المعلومات المتقدمة للتعامل معها بإيجاب ، على عكس البيئة البسيطة ، التي تقتضي قدرا ضئيلا من المعرفة المقدمة ، و ذلك لمحدودية العناصر و العوامل المؤثرة على التنظيم و طبقا لهذا فإن بيئة أي مؤسسة تقع على قياس يتدرج من البساطة إلى التعقد، كما أن خاصية التعقد خضعت للقياس الكمي .

2\_ الإستقرار: إن الإستقرار يشير إلى معدل التغيير في عوامل و مكونات بيئة المؤسسات و الهيئات ودرجة التنوع و التغيير في تفضيلاتهم.

كما أن الإستقرار درجات حيث يمكن وضع مقياس يتدرج من البيئة المستقرة الساكنة إلى البيئة الغير مستقرة الديناميكية، وبالتالي كلما إرتفع معدل التغيير غابت إمكانية التنبؤ به، كلما إنخفضت درجة الإستقرار و لذا يقال بأن البيئة غير المستقرة إذا كانت البيئة ذات تغيرات كبيرة و التغيير يعبر عنها بدلالة ثلاث متغيرات و هي:<sup>9</sup>

\_ تكرارية التغيير في الأنشطة.

\_ درجة الفروق المرتبطة بكل تغيير.

<sup>8</sup> المرجع نفسه.

<sup>9</sup> الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013/2014، ص 26/27

3\_ درجة عدم الانتظام أو الشذوذ *irregularity*: في النمط العام للتغير المسبب لحالة عدم التأكد.

و يمكن إعتبار أن ما تواجهه المؤسسات من عدم تأطد فيما يتعلق بالتنبؤ المستقبلي بإحتياجاتهم من موارد، و مستلزمات للأداء أو معدلات دوران العمل ، أو تغير متطلبات العملاء و أذواقهم أو خصائص الأسواق و ما إليها كلها أمثلة على عدم الإستقرار و إضطراب البيئة.

4\_ عدم التأكد: تعتبر خاصية عدم التأكد من المتغيرات الأساسية التي نالت إهتمام الباحثين و الكتاب في أدبيات السلوك التنظيمي و الإدارة، فلقد تعددت التعريفات إلا أنها أجمعت على أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد إحتمالية وقوع الحدث لإفتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل و المتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب و العرض أو كليهما، وهو ما يزيد من إحتمالية أخطار الفشل و التكاليف المصاحبة للمؤسسات التي تعمل في البيئة المعقدة أو الديناميكية، أين يكون إدراك عدم التأكد العالي.

و ينظر ويد (weed) إلى عدم التأكد على أنه مشكلة رئيسة تواجه إدارة المؤسسات مؤكداً على ضرورة التلاؤم معه، كما يحصر الباحث عدم التأكد في:

\_ مصدر خارجي ممثل لعدم التأكد العام أو النقص في فهم الأثر و النتيجة في مجال الثقافة الواسعة.

\_ مصدر داخلي عبر عنه بالإعتمادية من خلال بعض الخصائص البيئية مثل التعقد و الإستقرار، كما أن عدم التأكد درجات، يمتد من بيئة اليقين أو التأكد إلى بيئة عدم التأكد و كذلك تبعا لظروف كل مؤسسة، كما أ، عدم التأكد من الخصائص القابلة للقياس الكمي.<sup>10</sup>

5\_ الإعتمادية: يشير جاكوب (Jacob) إلى أن الإعتمادية تمثل أهمية مورد أو عنصر ما بالنسبة للمؤسسة، وعدد مصادر التوريد المحتملة ، و مدى سيرورته، فإن زيادة الأولى وقلّة الثانية يشير إلى زيادة المشاكل المرتبطة بالإعتمادية ، و العكس صحيح.

كما أن الإشتراك في الموارد النادرة بين المؤسسات يترتب عنه علاقة الإعتماد المتبادل ، و يعتمد كأساس للتمييز بين المؤسسات الفعالة من منظور تحصيل الموارد النادرة ، و إستغلالها، و المحافظة على الإستقلالية أو محاولة المؤسسة تجنب تبعيتها للآخرين، و محاولة جعل الآخرين،

<sup>10</sup> المرجع السابق، ص27.

و محاولة جعل الآخرين يعتمدون عليها، و يمثل قوة دفع في سلوك المديرين من منظور قدراتهم التنافسية.

مما سبق يمكن أن نقول أن مفهوم الإعتمادية ينجم عن علاقة بين مؤسسة أم مجموعة مؤسسات مملوكة ، أو أنه علاقة بين مجموعة مؤسسات ، فالأولى تشير إلى درجة الإعتمادية على المؤسسة، بينما الثانية فتشير إلى الإعتمادية على البيئة بصفة عامة، كما أن الإعتمادية من الخصائص التي خضعت للقياس الكمي.<sup>11</sup>

#### 4) مستويات البيئة التنظيمية للمنظمة:

إن منظمات الأعمال لا تعيش في فراغ، و إنما هي أنظمة إجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر و المؤثرات التي توجه سلوك المنظمة بإتجاه أو آخر<sup>12</sup> .

و على المنظمات أن تتكيف مع البيئة التي تعمل بها حتى تستطيع أن تنمو و تتقدم و تستمر في

عملها ، وعلى إدارة هذه المنظمات القيام بمسح لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الإستفادة منها، و التهديدات لتحبيدها أو مواجهتها ،كما عليها القيام أيضا بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة للإستفادة منها في إستثمار الفرص و مواجهة التهديدات في البنية الخارجية ، و عناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، و تطور لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة و التفوق على الآخرين و البيئة المنظمة تنقسم إلى ثلاثة مستويات:

#### 1 3 البيئة الخارجية العامة:

و هي القوى و العناصر في البيئة الخارجية التي تؤثر على جميع المنظمات في البيئة العامة، مثل البيئة الإقتصادية التي تتضمن العوامل الإقتصادية مثل (معدل الناتج القومي، و مستوى دخل الفرد، و معدل التضخم، و سعر صرف العملة ،و معدل البطالة...الخ)، و البيئة التكنولوجية مثل : (الآلات و الماكينات، و السلع و الخدمات الجديدة، و الإبتكارات و لراءات الإختراع...الخ)، و البيئة السياسية و القانونية التي تؤثر في سياسة الحكومة تجاه المنظمات و أصحاب المصالح فيها، إضافة إلى القوانين و

<sup>11</sup>المرجع السابق/ص 28.

<sup>12</sup> العامري و الغالبي،الإدارة و الأعمال،ط2،عمان،دار وائل للطباعة و النشر،2008،ص18

التشريعات مثل: ( رسوم التعرف الجمركية على المستوردات، أو شروط إحترام البيئة الطبيعية... الخ)، و البيئة الديمغرافية و الثقافية و الإجتماعية مثل: (العمر، و مستوى التعليم، و نمط الحياة، و المعايير، و العادات و التقاليد التي تحكم علاقات الناس في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة).

**2\_3\_ البيئة الخارجية الخاصة:** و هي العناصر في البيئة الخارجية و التي لها تأثير مباشر على المنظمة و المنظمات الشبيهة و تتكون من أصحاب المصالح مثل: الزبائن، و الموزعون، المنافسون، و الموردون، و الإتحادات المهنية و المنظمات الحكومية، و جميع هؤلاء بحكم مصالحهم المتباينة في المنظمة قادرين على ممارسة التأثير و الضغط على المنظمة.

**3\_3 البيئة الداخلية:** و تتكون البيئة الداخلية من العوامل و القوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة و تحدد عناصر القوة و الضعف في المنظمات ، و تتكون من البناء التنظيمي، و الثقافة التنظيمية، و الموارد المتاحة من موارد مالية، و موارد بشرية ، و موارد تسويقية ، و موارد البحث و التطوير، و تنظم المعلومات الإدارية.

**5) مكونات بيئة العمل الداخلية:** تتميز بيئة العمل الداخلية بخصائص عديدة تؤثر على الأداء العام للمنظمة، و تسهم في رفع مستوى الإلتزام التنظيمي أو إنخفاضه في ضوء التأثيرات الإيجابية أو السلبية لعناصر هذه البيئة ، و تنقسم هذه الخصائص بصفو عامة إلى:

**1\_4\_ الهيكل التنظيمي:** يعمل الهيكل التنظيمي المرن على تهيئة بيئة تنظيمية أفضل تساعد في رفع مستوى الإلتزام التنظيمي من خلال تحديد خطوط السلطة و المسؤولية مع إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط أنساب هذه السلطة، و هذا يمنح العاملين قدرة أكبر على الإبداع و الإبتكار، و يزيد من فرص نمو الإلتزام التنظيمي، بخلاف الهيكل

التنظيمي الجامد أو المتصلب الذي يعوق تألق العاملين مع البيئة المحيطة و يخفض مستوى الإلتزام التنظيمي<sup>13</sup>.

## 2\_4\_المناخ التنظيمي:

يشكل المناخ التنظيمي الحصيلة لكل عوامل البيئة الداخلية كما يفسرها و يحلها العاملون فيها، و التي تظهر تأثيرها على سلوكهم و على معنوياتهم و بالتالي على أدائهم و إنتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها. لذلك يساهم المناخ التنظيمي الإيجابي في تعميق مفهوم الإلتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال المرونة التي يضيفها الهيكل التنظيمي و التي تزيد من قدرته على الإستجابة و التأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية و الخارجية، فضلا عن إثارة التحدي لدي العامل فتدفعه إلى التجربة و الإبتكار والإبداع، و السعي للإنجاز للحصول على المكافأة أو الترقية التي يوفرها المناخ التنظيمي الإيجابي، بخلاف المناخ التنظيمي السلبي الذي يعمل على تخفيض الإلتزام التنظيمي بسبب ضعف قدرته على الإستجابة و التأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية و الخارجية، مما يحد من قدرة العاملين على مواجهة التهديدات التي تؤثر سلبا على مكاسب المنظمة في ضوء إستمرار متطلبات العمل الروتينية التي تكرر الملل و تحد من الإبداع.<sup>14</sup>

## 3\_4\_الثقافة التنظيمية السائدة:

الثقافة التنظيمية عبارة عن: "القيم و المسلمات و المعتقدات و الإتجاهات و المعايير التي تربط المنظمة، و يشترك فيها كل العاملين بها"، و تساهم الثقافة التنظيمية المرنة في رفع مستوى الإلتزام التنظيمي من خلال إرساء و دعم قواعد سلوكية تقضي بأن يكون الموظفين مبتكرين و مبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما، و زرع قيم تقتضي ضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل إتخاذ القرارات المهمة و المناسبة، بمعنى إرساء قواعد التهيئة الإجتماعية اللازمة للمنظمة التي تصف كيفية تعلم الأفراد الثقافية التنظيمية من خلال إندماج الأفراد و تعلمهم القواعد السلوكية و القيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية حتى يصبحوا أعضاء فاعلين و مشاركين، بخلاف الثقافة التنظيمية الجامدة التي تخفض مستوى الإلتزام التنظيمي من

<sup>13</sup>الغامدي محمد، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى منسوبي جهاز حرس الحدود الشمالية، د،ت،ن، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض،السعودية،2013،ص 15 .  
<sup>14</sup> المرجع السابق،ص16.

خلال تشكيل ضغوط على العاملين تحد من إبداعاتهم و تجعلهم يشعرون بالملل و الإحباط في إنتظار الأوامر و التعليمات الروتينية المتكررة.<sup>15</sup>

### 3\_4\_ القيم التنظيمية:

تعرف القيم بأنها: "ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن أخرى، و يعني جانب التفضيل هنا أن القيم تتعلق بمشاعر وعواطف و أحاسيس و مبادئ تجعلها تميز بين الجيد و السيئ".

و تساهم القيم التنظيمية الإيجابية في زيادة الإلتزام التنظيمي، حيث تشكل المصدر الأساس لما يصدر عن الفرد من مشاعر و أحاسيس و أفكار و طموحات و آمال و أقوال أفعال و إنجازات، كما أنها المكون الحقيقي لشخصية الفرد التي تميزه عن غيره من الناس، فالقيم هي المعيار الذي يحدد مكانة و قيمة و قدر الإنسان في المجتمع، فهي المرجعية التي تحكم تصورات و صرفات الفرد، و السياج و الحصن الذي يحميه من الإنحراف و الزلل و الخطأ.<sup>16</sup>

### 4\_5\_ أنظمة و إجراءات و سياسات العمل:

الأنظمة هي القواعد القانونية المنظمة للعمل، أما الإجراءات فهي: "الخطوات لكيفية الأداء التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية بأسلوب محدد سلفا الأعمال و إتخاذ القرارات الخاصة بها .بينما السياسات هي: "مجموعة المبادئ و القواعد التي تحكم سير العمل، و المحددة بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند سلفا إتخاذ القرارات و التصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف".<sup>17</sup>

لذلك فإن وضوح أنظمة و إجراءات و سياسات العمل يسهم في زيادة الإلتزام التنظيمي ،بخلاف الأنظمة و الإجراءات و السياسات غير الواضحة أو المتحيزة و العشوائية التي تخفض المعنويات و تخفض مستوى الإلتزام التنظيمي.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> شارلز هل وجونز جاريت، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، تر: جعفر أبو القاسم أحمد، ط1، الرياض، 2001، ص650.

<sup>16</sup> مرجع سابق، الغامدي، ص17.

<sup>17</sup> النمر سعود، و آخرون، الإدارة العامة الأسس و الوظائف و الإتجاهات الحديثة، ط7، الرياض مطابع الحميضي، 2011، ص97.

<sup>18</sup> مرجع سابق، الكبيسي، ص76.

**4\_6\_ الوصف الوظيفي:**

هو وصف و تعريف الوظيفة و تحديد المهام التي تتضمنها ، و المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها شاغلها.

وإذا تم إعداد الوصف الوظيفي بشكل علمي جيد، فهو يتضمن أيضاً مسؤوليات شاغل الوظيفة و ارتباطاته الإدارية و حقوقه من حيث الراتب و المزايا و غيرها،و يسهم هذا الوصف توضيح مهام الوظيفة،

و الغموض، ومن ثم رفع مستوى الإلتزام التنظيمي نتيجة إدراك كل عامل لمهام و حدود و إختصاصات وظيفته.

**4\_7\_ نمط السلطة:**

يؤثر نمط السلطة السائدة في بيئة العمل في الإلتزام التنظيمي، حيث تسهم المركزية الشديدة في قتل عناصره المبادرة و الإبتكار، وخفض الروح المعنوية و تعطيل الأعمال، و نمو الكسل و التراخي واللامبالاة بالعمل، مما يؤدي إلى إنخفاض مستوى الإلتزام التنظيمي، بعكس اللامركزية التي تسهم في رفع مستوى الإلتزام التنظيمي نتيجة شعور العاملين بأهميتهم و مشاركتهم الفعلية في إتخاذ القرارات، فيقبلون على العمل و لديهم قناعة بأهميته و بأهمية إنجازه بشكل صحيح.<sup>19</sup>

**4\_8\_ نمط القيادة**

يؤثر نمط القيادة السائدة في بيئة المنظمة الداخلية بشكل مباشرة على الإلتزام التنظيمي العاملين، فالقائدة الأوتوقراطي المستبد يقوم بجميع الصلاحيات في العمل.

و يجلب بيئة غير مناسبة لنمو الإلتزام التنظيمي، بخلاف القائد ديمقراطية الذي يؤمن بضرورة مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ووضع خطة العمل و أساليبه، مما يرفع ثقتهم بأنفسهم و يؤدي إلى إرتفاع مستوى إلتزامهم التنظيمي.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> مرجع سابق، النمرة و آخرون،ص180.

<sup>20</sup> حمزاوي محمد، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المدنية و الأمنية، ط1، الرياض، مكتبة القرني للنشر و التوزيع، 2008، ص72.

أما القائد الفوضوي أو المنطلق الذي لا يتدخل لتحديد العمال، أو تعيين من يقوم بها، و يترك للعاملين حرية العمل بالطريقة والأسلوب الذي يريدونه دون رقابة أو متابعة، فيؤدي إلى ظهور الأعمال الفردية غير المنظمة، حيث يتحرر العاملون من أي سلطة للقائد، مما يقود إلى التضارب و التنافس و التنازع و الإختلاف بين الأفراد المجموعة نتيجة إتباع كل منهم أساليب مختلفة عن الآخرين، مما يؤدي إلى إرتفاع الصراع التنظيمي و ضغوط العمل، ومن ثم إنخفاض مستويات الإلتزام التنظيمي.

أما القائد التحويلي فيساعد على إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي من خلال تعزيز قيم التغيير، و تطوير مهارات العاملين و التركيز على القيمة المشتركة، و تطوير المرؤوسين.<sup>21</sup>

## 6) تحليل البيئة الداخلية:

لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات و إقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك، و لهذا السبب يجب تقييم إمكانيات المؤسسة، و هو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة أي التعرف على أسباب ضعف و أسباب قوة المؤسسة.<sup>22</sup>

و يقصد بتحليل البيئة الداخلية: "إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، و مجالات الضعف".

وتهتم المنظمات بتحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة و الضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الإستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على إتخاذ قراراتها الإستراتيجية، و إختيار البدائل المناسبة لها.

**إن أهمية دراسة و تقييم البيئة الداخلية تكمن في النقاط التالية:**

\_ المساهمة في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمنظمة.

\_ ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة و الضعف) و التحليل الخارجي (الفرص و التمهيدات)،

لإنتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية، و تجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

<sup>21</sup>مرجع سابق، النمر وآخرون، ص385.

<sup>22</sup> عماري و آخرون، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2005، ص66.

و تهتم المنظمات بتحليل و تقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة و الضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الإستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على إتخاذ قراراتها الإستراتيجية ، و إختيار البدائل المناسبة لها.

**إن أهمية دراسة و تقييم البيئة الداخلية تكمن في النقاط التالية:**

ـ المساهمة في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمنظمة.

ـ ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة و الضعف) و التحليل الخارجي (الفرص و التهديدات)، لإنتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية، وتجنب المخاطر أو تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف.

ـ إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.

ـ بيان و تحديد نقاط الضعف و ذلك حتى يتمكن التغلب عليها و معالجتها، أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.

ـ بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للإستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً.

و يعتبر تحليل (SWOT) القائم على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية أداة مهمة لمقارنة الفرص و التهديدات بعناصر القوة و الضعف، و بالتالي تحليل الوضع العام للمنظمة، و من العوامل المهمة في تحليل البيئة الداخلية: العوامل البشرية، و العوامل المعنوية، و العوامل المادية، و يوضح جدول التالي عناصر التحليل الداخلي للمنظمة<sup>23</sup>.

#### **جدول(1):عناصر التحليل الداخلي للمنظمة**

الظروف الخارجية(الفرصو المخاطر)	الظروف الداخلية(نقاط القوة و الضعف)
العوامل السياسية/القانونية: تعليمات حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، قوانين الضرائب، حوافز خاصة، تعليمات التجارة الخارجية، الإتجاه نحو الشركاء الأجنبية،	العوامل الإدارية: المسؤولية الإجتماعية، إستخدام الخطط الإستراتيجية و التحليل الإستراتيجي، تقييم العوامل البيئية و التنبؤ بها، سرعة التجاوب

<sup>23</sup> الدجني إيد، واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص50

<p>قوانين التوظيف، إستقرار الحكومة، إتجاهات النظام الحاكم، الأطراف الأخرى على الساحة السياسية، أصحاب المصالح، علاقة الدولة مع العالم الخارجي، الظرف التاريخي.</p>	<p>مع الظروف المتغيرة مرونة الهيكل التنظيمي كفاءة نظام الإتصالات و سرعة تداول المعلومات القدرة على المثابرة و التعامل مع الأزمات، القدرة على الإحتفاظ بالكفاءات ذات القدرات الخلاقة، القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية، القدرة على التعامل مع آثار التضخم، المرونة في التعامل مع المتغيرات البيئية.</p>
<p><b>العوامل الإقتصادية:</b> إتجاهات إجمالي الناتج القومي، معدلات الفائدة، عرض النقد، معدلات التضخم، معدلات البطالة، مراقبة الأجور و الأسعار و الرسوم الدراسية، رفع و تخفيض قيمة العملة، توافد الطاقة و تكفلها، مستوى دخل الفرد، المنافسة، الموردون، الخدمات البديلة مثل التعليم عن بعد و كليات المجتمع.</p>	<p><b>العوامل المالية:</b> مصادر رأس المال، إستخدامات رأس المال، سهولة الخروج من السوق، العائد على الإستثمارات، رجة السيول، درجة الإستقرار المالي، القدرة على إستخدام الأسعار كسلاح تنافسي، القدرة على التوسع لتلبية الطلب المتزايد، متوسط تكاليف، القدرة على سداد الإلتزامات قصيرة الأجل، القدرة على سداد الإلتزامات طويلة الأجل.</p>
<p><b>العوامل الإجتماعية و الثقافية و التعليمية و الحضارية:</b> لتغيير في نمط الحياة، التوجهات المهنية، نشاط المستهلكين، معدل تكوين الأسرة، توزيع السن للسكان، التحويل الإقليمي في السكان، توقعات الحياة و معدل نمو السكان، معدلات المواليد، أنظمة القيم، المستويات التعليمية و الثقافية، الموروثات الحضارية.<sup>24</sup></p>	<p><b>العوامل البشرية:</b> الخبرات و التأهيل الإداري، القدرات والإتجاهات، الدافعية و حماس، الإمكانيات، مستوى التأهيل، إمكانية إعادة التأهيل.</p>

<sup>24</sup>المرجع السابق، ص50.

<p><b>العوامل التكنولوجية (المادية و الإنتاجية):</b></p> <p>المهارات الفنية و التكنولوجية، استخدام الموارد، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الخدمات التعليمية، القدرة على تقييم إبتكارات في المنتجات و العمليات، كفاءة الإنتاج، القيمة المضافة للمنتج، إقتصاديات الحجم، حداثة المصنع، استخدام الحاسب الآلي، فاعلية برامج التدريب، القدرة على نقل الأفكار إلى مجال التطبيق.<sup>25</sup></p>	<p><b>العوامل التكنولوجية (المادية و الإنتاجية):</b></p> <p>المهارات الفنية و التكنولوجية، استخدام الموارد، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الخدمات التعليمية، القدرة على تقييم إبتكارات في المنتجات و العمليات، كفاءة الإنتاج، القيمة المضافة للمنتج، إقتصاديات الحجم، حداثة المصنع، استخدام الحاسب الآلي، فاعلية برامج التدريب، القدرة على نقل الأفكار إلى مجال التطبيق.</p>
--	---

### 7) النظريات الإدارية التي إهتمت ببيئة العمل الداخلية:

يمكن إستعراض النظريات الإدارية التي إهتمت ببيئة العمل الداخلية من خلال ما يلي:

#### **1\_6\_ نظرية أوليفر شيلدون:**

قدم شيلدون كتاب بعنوان فلسفة الإدارة و قال فيه أن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية و إنسانية الإنتاج، و اعتبر الصناعة مجموعة واحدة من الرجال وليست من الماكينات و العمليات الفنية، و إقترح إتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع العاملين:

- ❖ لا بد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.
- ❖ لا بد من أن يكون لديهم وقت كافي للتنمية الذاتية.
- ❖ لا بد من تأمينهم ضد البطالة غير الإدارية.
- ❖ لا بد أن يشتركوا في الأرباح طبقاً لإسهاماتهم.<sup>26</sup>

فمن خلال هذه القواعد إهتم ببيئة العمل الداخلية من خلال دعوته للإهتمام بالعامل كفرد و كإنسان لديه رغبات تتحقق من خلال توفير البيئة الجيدة للعمل و التكوين و التأمين و الأجر، وكذلك العلاقات الجيدة بينه و بين العاملين و الإدارة.

#### **2\_6\_ نظرية ماري باركر فوليت:**

<sup>25</sup> المرجع السابق، ص50.  
<sup>26</sup> رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على الإداريين و الأكاديميين في كلية باتنة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر، 2014، ص55.

تقول الأمريكية ماري باركر فوليت إن الرجل في عمله يعمل بنفس الدوافع و الاحتياطات و الرغبات التي تدفعه في المجالات الأخرى، فرأت أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة التي يعمل معها ومن أفكارها دعت إلى:

- ❖ حل الصراعات عن طريق الحوار و المشاركة في إيجاد الحلول.
- ❖ إطاعة القوانين التي يفرضها الموقف و ليس المدير.
- ❖ تبني نظرة في المنظمة تشجع العمل الجماعي لمواجهة المشكلات.
- ❖ القيادة لا بد أن تكون مبنية على التأثير المتبادل بين القائد و من يتبعه.<sup>27</sup>

<sup>27</sup>المرجع السابق، ص57.

**خلاصة الفصل :**

لبيئة العمل أهمية كبيرة داخل المؤسسات ، فالفرد العامل يسعى إلى بلوغ أهدافه المادية والمعنوية من خلال إتباعه لمختلف الطرق التي توفر له الأمن و الإستقرار داخل المؤسسة ، ولهذا فإن لبيئة العمل دور كبير وفعال في زيادة قوة وفعالية المواطنة التنظيمية للرفع من مستوى أداء الموظف وتعزيز ثقة المنظمة له والتي تنعكس بالإيجاب على المنظمة وتحسين من خدماتها .

الفصل الثالث

الجانب النظري

للمواطنة التنظيمية

## تمهيد :

يعد مفهوم المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الانسانية داخل المؤسسة وخارجها فهم نوعين من العقود بين الفرد والمنظمة ، وهما العقد الصريح أو ما يسمى بالعقد الرسمي والعقد الضمني أو ما يسمى بالعقد النفسي ويشير العقد الرسمي إلى المهام الرسمية ومعايير الأداء المنصوص عليها في عقد العمل الرسمي بين الفرد والمنظمة ، اما العقد النفسي فيشير الى ادراك الموظف المهام المطلوبة منه والعائد عليها ، وسنركز في هذا الفصل على كل ما يتعلق بالمواطنة التنظيمية .

## 1. مفهوم المواطنة:

لقد أجمع الكثير ممن تناولوا مفهوم المواطنة على الربط بينها كمفهوم والحقوق والواجبات أو المسؤوليات والالتزامات، فالمواطنة شعور وجداني بالارتباط بالأرض وأفراد المجتمع الآخرين الساكنين على تلك الأرض، وهذا الارتباط تترجمه مجموعة من القيم الاجتماعية والتراث التاريخي المشترك، ومن ثم فإن المواطنة هي جذر الهوية الاجتماعية وعصب الكينونة الاجتماعية.

وهناك من عرفها على أنها صفة المواطن الذي يتمتع بالحقوق ويلتزم بالواجبات التي يفرضها عليه انتمائه إلى وطنه، وتتجاوز المواطنة بالنسبة للمواطن حدود الوطن، فهي تعني الانتماء والهوية الرسمية للفرد خارج مجتمعه، عندما يلتزم بالحقوق والواجبات، فهي إذن علاقة بين فرد ودولة كما يحدده قانون تلك الدولة.<sup>(1)</sup>

و تشير دائرة المعارف البريطانية على أن المواطنة علاقة بين فرد ودولة كما يحددها قانون تلك الدولة متضمنة مرتبة من الحرية وما ي صاحبها من مسؤوليات وتسبغ عليه حقوقاً سياسية مثل حقوق الانتخاب وتولي المناصب العامة وميزت الدائرة بين المواطنة و الجنسية التي غالباً ما تستخدم في إطار الترادف، إذ أن الجنسية تضمن بالإضافة إلى المواطنة حقوقاً أخرى مثل الحماية في الخارج في حين لم تميز الموسوعة الدولية وموسوعة كولير الأمريكية بين الجنسية والمواطنة، فالمواطنة في الموسوعة الدولية هي عضوية كاملة في دولة أو بعض وحدات الحكم، وتؤكد الموسوعة أن المواطنين لديهم بعض الحقوق مثل

<sup>1</sup> علي خليفة الكواري: مفهوم المواطنة في الدول الديمقراطية، جريدة البيان، دبي، الإمارات . العربية المتحدة، 2004ص21

حق التصويت، وحق تولي المناصب العامة، . وكذلك عليهم بعض الواجبات مثل واجب دفع الضرائب والدفاع عن بلدهم<sup>(2)</sup>.

كما أن المواطنة تعني منظومة من الحقوق الأساسية أهمها الحق في الحياة والمساواة، والملكية الخاصة، التعليم، والرعاية الصحية، والعمل والضمان الاجتماعي، والتفكير والعقيدة، إضافة إلى الانتخاب التمثيل النيابي وتكوين النقابات والجمعيات والعدالة وتداول المعلومات والتنقل.

## 2. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية Behavior Citizenship Organizational

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

لقد أشار **Katz (1964)** إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العمال بمهامهم الرسمية فقط في منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرار في الأجل الطويل ، إذ أنه غالباً ما تحتاج المنظمات إلى قيام العمال بمهام تتجاوز دورهم الرسمي<sup>(3)</sup> .

وقد حدد في دراسته لأهم العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية التنظيمية ثلاثة أنماط سلوكية اعتبرها أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة وهي:

1. -استمالة الأفراد و تحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها.
2. -يجب على الأفراد أداء متطلبات أدوارهم المحددة والمطلوبة منهم بطريقة صحيحة.
3. -يجب على الأفراد ممارسة نشاط ابتكاري يتعدى نشاطهم الرئيسي بالمنظمة.

والنمط الأخير من السلوك سُمي بالمواطنة التنظيمية.

<sup>2</sup> محمد عبد التواب أبو النور: دور التربية في تنمية وتفعل المواطنة، ورقة عمل مقدمة -لمؤتمر التربية وآفاق المستقبل، المجلس الأعلى

للثقافة، القاهرة، الذي عقد في الفترة من 14. 15 مايو، 2008، ص3

<sup>3</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر. لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم

الإدارية، الرياض، أبريل 20 ص120

وفي أواخر السبعينات، ظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية لأول مرة في كتابات 1977 organ ليصف ذلك الجهد التعاوني للعمال أو السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية، كما ذكر في الدراسة التي أجراها حول العلاقة بين الرضا وأداء العمال، فكانت بمثابة الشرارة التي أشعلت اهتمام الباحثين بموضوع سلوك المواطنة التنظيمية ، حيث أوضح في هذه الدراسة أن السبب الرئيسي من أسباب فشل الباحثين في التوصل إلى إثبات العلاقة السببية بين الرضا والأداء يرجع إلى تعريف متغير الأداء بشكل ضيق باعتباره مرادفاً لمصطلح الإنتاجية المتمثلة في كل من كمية وجودة الإنتاج ، وأنه من المتوقع الكشف عن العلاقة السببية السالفة الذكر عند تعريف متغير الأداء بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية. (4)

### 3. تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

لقد استحوذ موضوع المواطنة التنظيمية إهتمام العديد من الباحثين مع مطلع القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، ومن خلال مراجعتنا لأدبيات الموضوع ظهر لنا بان كل باحث تناول الموضوع من منظور يختلف عن الآخر، باختلاف مداخل دراسته، لذلك سنحاول تقديم البعض من التعاريف التي تناولت موضوع المواطنة التنظيمية. (5)

- ❖ عرفها Pugh & Konovsky 1994 بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.
- ❖ كما عرفه Wayne 1993 بأنه سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة.
- ❖ وعرفه كذلك Chattopadhyay 1999 بأنه السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به.
- ❖ كما عرفه Moorman & Niehoff 1993 بأنه سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة.
- ❖ وقام Johns 1996 بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية منها:
- ❖ أنه سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- ❖ أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد.

<sup>4</sup> أسماء يوسف، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل في البنوك التجارية. الأردنية، مذكرة ماجستير علوم إدارية،

الأردن، 2011، ص13

<sup>5</sup> أحمد السيد الكردي، إدارة السلوك التنظيمي، الأردن، ط2011، ص50

- ❖ أنه يسهم في زيادة فعالية المنظمة.
- ❖ لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.
- ❖ كما قام Netemeyer 1997 بإبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الكلي للمنظمة من خلال:
- ❖ يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة والتي تؤدي إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.
- ❖ نظراً لندرة الموارد بالمنظمات، فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.
- ❖ يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.
- ❖ وعرفها فيدر وروتر : Rauter, Feather 2004 هي جهود إضافية وتصرف اختياري وعفوي يتجاوز حدود الوصف الوظيفي ويتخطى الدور الرسمي حيث يعمل الفرد طواعية وبدافع ذاتي دون أي حافز خارجي، و يهدف على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ومساعدة العاملين والتعامل معهم(6).
- ❖ وحسب عطوي عبد القادر وجنان عبد الحق فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت نظام توزيع الأدوار في منظمة ما، ويهدف هذا السلوك إلى تجسيد روح التعاون والتكافل داخل التنظيم، وتعزيز أداءه، والرقي بسمعته وما إلى ذلك من الجوانب الإيجابية التي تزيد التنظيم تقدماً وازدهاراً، كما أن هذه السلوكيات تنتصف بعدم الإكراهية وأنها تعتمد على الاختيار الشخصي.(7)
- ❖ كما عرف يان: Yen 2008 المواطنة التنظيمية على أنها مختلف الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لانجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلاً عن تحمل ظروف العمل ودون إبداء أي شكوى أو تدمير من العمل.

<sup>6</sup>رياض ابازيد، أثر التمكين النفسي على المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان، الاجتماع في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية) ، مجلد 24 ، العدد 2 .2010ص502

<sup>7</sup>عبد القادر عطوي، عبد الحق جنان، إهتمامات تفسير الموارد البشرية وسلوك مشرفي ، الوظيفة العمومية في العمل، أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2. ديسمبر 2007،ص62

## 4. أبعاد المواطنة التنظيمية:

تناول الباحثون والمهتمون بسلوك المواطنة التنظيمية هذا المفهوم من أوجه مختلفة، فهناك من يرى بأنه يمثل بعدين أساسيين و هناك من يرى بأنه يتضمن خمسة أبعاد رئيسية ، لكن هذه الاتجاهين غير متناقضين بل متكاملين، فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحددها بخمسة أبعاد لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين. سنقوم بعرض النماذج الثلاثة لأبعاد المواطنة التنظيمية كما حددها الباحثون

## ❖ النموذج الثنائي:

البعدان الأساسيان لسلوك المواطنة التنظيمية حسب رأي الاتجاه الأول هما : بعد تنظيمي والآخر فردي بمعنى أن هناك سلوكا تطوعيا يهدف إلى خير المنظمة و الارتقاء بأدائها و العمل على بقاءها و سلوك تطوعي آخر يهدف لمساعدة الأفراد العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم والتعاون معهم ، و هو في النهاية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل.(<sup>8</sup>)

## ❖ النموذج الخماسي:

هذا التقسيم لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية يقوم على أساس خمسة أبعاد رئيسية و هي: الإيثار، اللباقة و اللطف، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، و عي الضمير.

1. الإيثار : **Altruism** وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، مساعدة العاملين الجدد في التعرف عن أساليب وطرق انجاز مهامهم ، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.(<sup>9</sup>)

<sup>8</sup> أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة، جامعة الملك سعود الاقتصاد والإدارة، مجلد 18 ، العدد 2، 2003، ص 46

<sup>9</sup> أحمد اليوسفي ، عبد المحسن نعساني، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، مجلة بحوث جامعة حلب،، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 4، 2006، ص 5

وهو مدى مساعدة الموظف للأشخاص الذين حوله (الزملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل، والتي بالنتيجة تفيد المنظمة.

2. **اللباقة واللفظ أو المجاملة : Courtesy** وهناك من يطلق عليه الكياسة، ويعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين و تجنب إثارة المشاكل معهم<sup>(10)</sup>.

بالإضافة إلى إعطاء المعلومات للذين يمكن أن يستفيدوا منها.

3. **وعي الضمير : Conscientiousness** وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كميّار لسلوكاته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد على المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، الاستراحات، العمل بجدية...إلخ

4. **الروح الرياضية : Sportsmanship** وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة، دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك، أي التسامح والصبر على المضايقات والإزعاج في الحياة التنظيمية دون التذمر والشعور بالظلم.

5. **السلوك الحضاري : virtue Civic** وهي المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.

و يرى العامري 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 وحتى تعريفاتها الإجرائية بالمقابل هناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخرا على أن هذه الأبعاد الخمسة هي المكونات الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية .<sup>(11)</sup>

<sup>10</sup> خيرة برف، التمكين و أثره على المواطنة التنظيمية، مذكرة ماجستير ، معهد العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر،

2007، ص 246.

<sup>11</sup> أحمد بن سالم العامري ، محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة. 2003، الملك عبد العزيز، المجلد 17 العدد 2 ص 76

## ❖ النموذج السباعي:

لقد قام Podsakoff 2000 بحصر ودراسة هذه الأبعاد لوضع نموذج موحد للباحثين المهتمين بهذا الموضوع في المستقبل ، فقد حصر الأبعاد الموجودة في الدراسات السابقة في سبعة أبعاد رئيسية وهي:

1. **السلوك المساعد:** هو عبارة عن سلوك تطوعي يقوم به الفرد لمساعدة زملاء العمل لحل مشكلات العمل أو منع حدوثها ، وهو يناظر بعد الإيثار والمبادأة الفردية والمشاركة الفردية.
2. **الروح الرياضية:** تشير إلى قدرة الفرد على بقاء الاتجاهات الايجابية لديه، حتى ولو كانت أمور العمل تسير وفقا لأسلوب يخالف أسلوبه، وأن يكون لديه الرغبة في التضحية بمصالحه الشخصية من أجل مصلحة فريق العمل ، وليعتبر رفض أفكاره على أنها مسألة شخصية.
3. **الولاء التنظيمي:** يتضمن تحسين صورة المنظمة أمام الغير والحديث عنها بطريقة تدل على الانتماء وحمائتها والدفاع عنها من التهديدات الخارجية والالتزام نحو المنظمة ، حتى تحت الظروف الغير ملائمة.
4. **الطاعة التنظيمية:** تعنى قبول الفرد للقواعد والإجراءات والقوانين والتعليمات المعمول بها في المنظمة ، دون وجود أي رقابة على سلوكه، ومن المفترض أن الفرد في المنظمة يلتزم بكل القواعد والنظم المعمول بها ، ولكن في الواقع يوجد بعض الأفراد ل يقومون بذلك ، وهو ما يقيم بعد الانجاز وفقا للضمير عند. Organ
5. **المبادأة الفردية:** يتضمن الأفعال الابتكارية التي يقوم بها الفرد طواعية لتحسين أداء المنظمة ، وتحمل مسؤوليات إضافية وتشجيع الأفراد الآخرين داخل المنظمة على ممارسة هذا السلوك ، والإصرار بحماس على تحقيق هدف معين ، فكل هذه السلوكيات تتعدى الواجب الوظيفي.
6. **صدق المواطنة:** يمثل هذا البعد الاهتمام أو الالتزام العام للمنظمة ككل ، ويتضمن رغبة الفرد في المشاركة الفعلية في الأمور المتعلقة بالمنظمة، مثل حضور الاجتماعات والمناقشات الخاصة بسياسة المنظمة، واقتناص الفرص والتعامل مع التهديدات الموجودة في البيئة المحيطة ، لما فهي صالح المنظمة ، والتعبير عن الرأء فيما يتعلق بالاستراتيجية المتبعة بكل صراحة وحياديته.<sup>(12)</sup>

<sup>12</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، ص، 2004، ص72

7. التطوير الذاتي: عبارة عن سلوك تطوعي يمارسه الفرد لتحسين قدراته ومستواه المهاري والمعرفي ، ووفقا لـ Podsakof فإن هذا البعد يتضمن البحث والاستفادة من الدورات التدريبية المتقدمة ، ومواكبه أحدث التطورات في مجال تخصص الفرد ، وتعلم مهارات جديدة التي تزيد من الإسهامات التي يقدمها الفرد إلى المنظمة. هذا وقد فرّق بعض الباحثين بين بعدين لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وذلك طبقا للهدف الذي توجه إليه تلك السلوكيات.

#### سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل:

التي تعبر عن السلوكيات التي يقوم بها الفرد بهدف إفادة المنظمة ككل ، ولتكون موجهة لفرد معين بل للمنظمة ككيان واحد ، وتتمثل في تقديم الاقتراحات البناءة التي تفيد في تطوير الأداء، والتحدث بصورة ايجابية عن المنظمة أمام الغير، وعدم التغيب عن العمل إل للضرورة القصوى ، والحضور الاختياري للاجتماعات واللجان ، وعدم الحصول على فترات الراحة أو الغداء الكافية أثناء العمل ، والتنمية الذاتية للمعلومات والمهارات والقدرات ، وعدم المبالغة في تكبير وتضخيم مشاكل العمل ، وعدم اختلق المشاكل مع زملاء العمل.

#### سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين:

والتي تعبر عن السلوكيات التي يقوم بها الفرد بهدف مساعدة فرد أو أفراد آخرين ، وهي موجهة للفرد وليس للمنظمة كوحدة ، وتتمثل هذه السلوكيات في مساعدة زملاء العمل الذين كانوا متغييبين عن العمل في إنجاز العمال المتراكمة عليهم ومساعدة زملاء العمل عندما يزيد عبء العمل عليهم ، والحرص على مساعدة الرئيس المباشر في العمل حتى ولو لم يطلب منه ذلك والحرص على مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم ، والحرص على الاستماع لمشكلات زملاء العمل ومحاولة مساعدتهم في علاجها وغيرها.

ومن خلال ما سبق فإننا نلاحظ أن هناك من يتبنى النموذج الثنائي (بعدين)، وهناك من يتبنى النموذج الخماسي (خمسة أبعاد)، وهناك من يتبنى النموذج السباعي (سبعة أبعاد). (13)

<sup>13</sup> المرجع السابق، ص72/73

## 5. خصائص المواطنة التنظيمية:

### ❖ خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت خصائص سلوك المواطنة التنظيمية و يمكن تلخيصها على النحو التالي:

شمولية سلوك المواطنة التنظيمية اكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية، ومن أمثلة ذلك مساعدة الفرد لزملائه في العمل، وتقديم الإقتراحات الخالقة لتحسين وتطوير مستوى الأداء، وعدم إضاعة الوقت. ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يتمتع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها،. (14)

❖ أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك يسهم في زيادة فاعلية المنظمة.

❖ أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل من التكاليف، ويؤدي إلى تحسين في المخرجات، ورفع روح التعاون بين العاملين. (15)

❖ أن سلوك المواطنة التنظيمية ينبع من داخل الفرد نفسه، وبالتالي فهو يرتبط بالعوامل شخصية و الإتجاهات نحو العمل.

❖ يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد على المدى القصير، ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الإعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية، أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارسيها أفضلية وميزة تنافسية.

❖ يحقق المنفعة للجميع إما كانوا أفراد أو منظمة.

❖ أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك فردي، نابع من المبادرة والرغبة الذاتية التي تسهم في تشكيل السياق الإجتماعي والسيكولوجي، والذي يتم في إطاره تنفيذ المهام المشكلة للوظيفة المعنية. (16)

<sup>14</sup> عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري-دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، تخصص -الفرسفة، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص23/22

<sup>15</sup> عبد الرحمن بن عبد الله الرمضان، إدارة التغيير وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية-دراسة حالة لمنسوبي حرس الحدود بالمنطقة الشرقية-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، - الرياض، 2014/2015، ص38

<sup>16</sup> علي ناصر شتوي آل زاهر، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية، لجامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية، العدد 1، 2011، ص341

6. مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

تتمثل مداخل سلوك المواطنة التنظيمية في مدخلين أساسيين:

- ❖ المدخل الأول: يفترض هذا المدخل أن هناك انفصال بين سلوكات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً، وطبقاً لهذا المدخل، ينظر إلى سلوكات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي، ليتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة. (17)
- ❖ المدخل الثاني: ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة الفطرية، كالتالي في علوم الفلسفة والسياسة والإجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة التنظيمية على أنها كل السلوكات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع. وطبقاً لهذا المدخل، فإن سلوكات المواطنة التنظيمية تشتمل على نوعين من السلوك

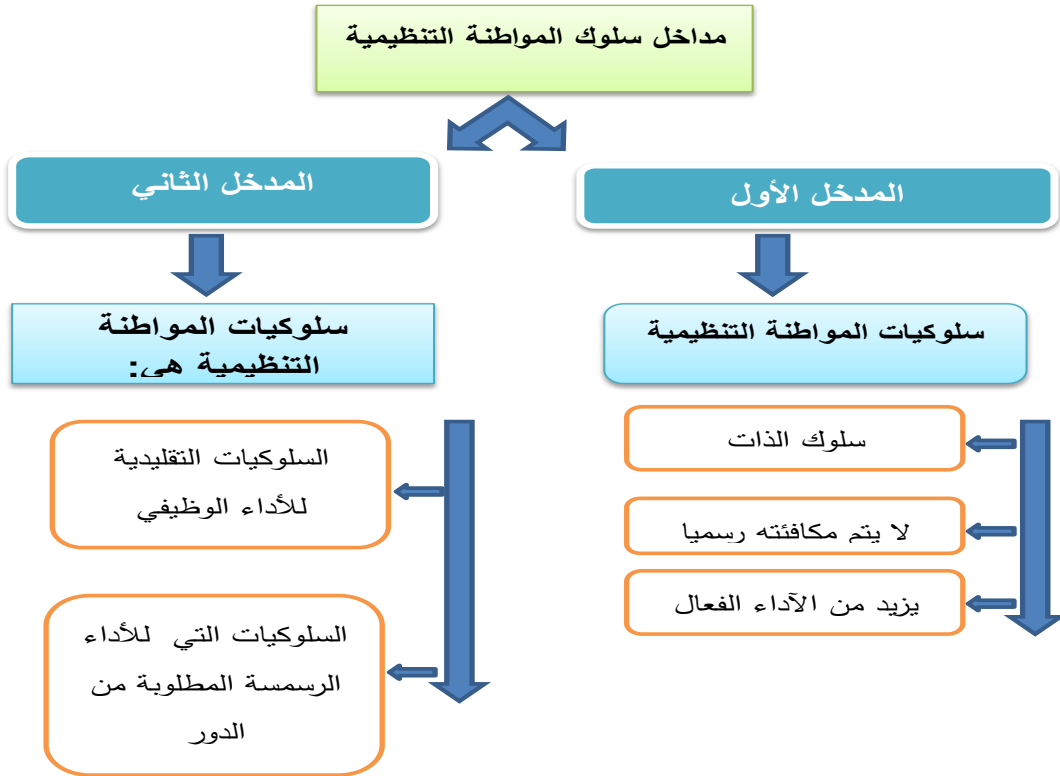
وهما: <sup>18</sup>

-سلوكات تقليدية لأداء الوظيفي الرسمي للدور المطلوب منه.

- سلوكات تفوق السلوكات الرسمية المطلوبة منه.

<sup>17</sup> صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي-دراسة حالة على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011-2011، ص37

<sup>18</sup> مرجع سابق، القحطاني، ص14.



المصدر أبو جاسر : 2010 : ص38

## 7. العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية :

سننتظر في هذا العنوان إلى مجموعة العوامل التي بدورها تعزز من سلوك المواطنة التنظيمية، ثم إلى مجموعة المعوقات الناتجة عن عدم مساهمة الموظفين فيها.

-تتمثل العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية في: (19)

### ❖ العوامل الشخصية الإيجابية:

وتشمل على القناعة بالعمل، والتعهد الفعال، والثقة بالآخرين، إذ تعكس القناعة بالعمل فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم، وتؤثر في عملية تعريفهم لأعمالهم ، وتجعلهم يعبرون على الدور الإضافي بأنه من ضمن الدور الفعلي للوظيفة ، أما التعهد الفعال، فإنه كلما ارتفع مستوى التعهد

<sup>19</sup> علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية-دراسة حالة في الشركات الصناعية في مدينة سحاب-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الشرق الأوسط، الشرق الأوسط، 2014-2013، ص30/29

الذي يمر به الموظف، كلما كان قادرا على التعرف على مسؤولياته وأدواره الإضافية، وعندما يثق الأفراد بالآخرين يؤدي ذلك إلى القيام بأنماط سلوكية متميزة، وعلى العكس من ذلك فإن فقدان الثقة بالآخرين ينتج عنه أنماط سلوكية اعتيادية.

#### ❖ العوامل الموقفية المدركة:

وتشمل على قيم العمل وخصائص العمل، إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمنظمة، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي، فعندما يشعر الفرد أن قيم العمل تتضمن احترام الفرد، واحترام حاجاتهم، فإنه سيلتصق بها ويعمل على الإشراف في مسؤوليات وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء. أما خصائص العمل، وخاصة المحفزة منها مثل كالعامل ذي معنى، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، فإنها تزيد من الدافعية الداخلية لدى الأفراد، وتزيد من ممارستهم لأنماط سلوك الدور الإضافي.

#### ❖ عوامل المركز الوظيفي

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

### 8. معوقات سلوك المواطنة التنظيمية

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

❖ عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية وتعزيز توجهاتهم الايجابية نحو المنظمة.

❖ عجز ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة

الموظفين، وعلى سلوكياتهم الإضافية الايجابية، مما ينعكس سلبا على تميز أداءهم<sup>(20)</sup>.

<sup>20</sup> مرجع سابق، الفحطاني، ص37/35

## خلاصة الفصل :

من هنا يمكننا القول أن سلوكيات المواطنة التنظيمية استراتيجية هامة اذا تم معرفة كيفية خلقها وتسييرها بين الموارد البشرية ، كما يتضح انها ذات بعدين حقيقيين يجب الاهتمام بهما و هما الفرد والمنظمة ،فإذا اهتمت المنظمة بسلوكيات المواطنة التنظيمية دون الفرد أو اهتم الفرد بهذه السلوكيات دون المنظمة لن يتحقق المعنى الحقيقي لهذه السلوكيات ، كما أن هذا سيهدد في كل لحظة زوالها وتلاشيها ضمن السلوكيات العامة

الفصل الرابع  
التصور المنهجي  
للدراسة

**تمهيد:**

بعد التوضيح لأهم الجوانب المنهجية تأتي مرحلة التجسيد الفعلي ، والتي يتم فيها تحليل وتأويل النتائج والمعطيات ومناقشة النتائج وفي هذا الفصل المعنون بعرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة يتضمن كل من عرض وتحليل البيانات الشخصية الخاصة بخصائص مجتمع البحث ، وكذا عرض وتحليل بيانات المقابلة المتعلقة بفرضيات الدراسة وتبين نتائج الدراسة الميدانية .

1. المجال المكاني للدراسة

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص ، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ، يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية

مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال :

- ❖ تسيير أداوات التأمينات الاجتماعية {المرض ، الامومة ، العجز ، الوفاة} وكذا حوادث العمل و الامراض المهنية
- ❖ تسيير المنح العائلية لحساب الدول
- ❖ تحصيل الاشتراكات
- ❖ الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداوات
- ❖ منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا اصحاب العمال
- ❖ المساهمة في ترقية السياسة الرامية الى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية
- ❖ تسيير الأداوات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي
- ❖ إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين
- ❖ القيام بالنشاطات الرامية الى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الاداءات الجماعية على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي
- ❖ تسيير صندوق المساعدة والنجدة
- ❖ ابرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج
- ❖ اعلام المستفيدين واصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم

هياكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء :

- حتى يتمكن الصندوق من القيام بمهامه، على المستوى المركزي و الولائي ، فهو يتكون من :
- ❖ مديرية عامة
- ❖ 49 وكالة ولائية اثنان منها بالجزائر العاصمة

- ❖ 4 عيادات متخصصة الجراحة القلبية للأطفال ، العظام والتأهيل ، امراض الأذن و الأنف والحنجرة وجراحة الأسنان
- ❖ 4 مراكز للتصوير الطبي الشعاعي
- ❖ 35 مركزا للتشخيص والعلاج
- ❖ 55صيدليات تابعة للصندوق
- ❖ 30 حديقة ورياض الاطفال
- ❖ مطبعة
- ❖ مركز عائلي ذو طابع اجتماعي

#### المستفيدون :

- ❖ لعمال الأجراء ، مهما كان قطاع النشاط
- ❖ الممتهين
- ❖ الطلبة
- ❖ المتربصين في مجال التكوين المهني
- ❖ فئة المعاقين
- ❖ المجاهدين
- ❖ المستفيدين من امتيازات الضمان الاجتماعي
- ❖ المستفيدين من المنح الجغرافية للتضامن

#### الإدعاءات :

- ❖ يتم التكفل بمصاريف العلاج الطبي والادوية بنسبة 80 % وبنسبة 100 % في بعض الحالات لاسيما المرضى المصابين بأمراض مزمنة .
- ❖ يتم تعويض فترات التوقف عن العمل بسبب المرض بنسبة 50 % من الأجر خلال الخمسة عشرة يوما الأولى وترفع الى نسبة 100 % من الأجر بعد هذه المدة .
- ❖ وتصل المدة القصوى لهذا التعويض الى ثلاث سنوات .

- ❖ التكفل بالتأمين عن الامومة بنسبة 100 % ، حيث تستفيد المرأة العاملة من عطلة امومة تصل الى 98 يوما .
- ❖ يساوي المبلغ الادنى لمنحة العجز الى نسبة 75 % من الاجر الوطني الادنى المضمون .
- ❖ عند وفاة له اجتماعيا يستفيد ذوي حقوقه من منحة الوفاة .
- ❖ تمنح الأخطار المهنية الحق التغطية بنسبة 100% في مجال العلاج والتوقف عن العمل بسبب المرض .
- ❖ يتم تسديد الربوع في حالة الاثار الجسدية الناجمة عن الحوادث .
- ❖ وتسدد الربوع لفائدة ذوي الحقوق في حالة وقوع حادث العمل المفضي الى الوفاة

من اهم حقوق الانسان العامل والذي يعتبر من التأمينات التي يكتسبها من خلال العمل هو الضمان الاجتماعي واي فرد عامل او عاملة يخضع لقانون الضمان الاجتماعي ، وقد ظهر الضمان الاجتماعي سنة 1929 في الولايات المتحدة الامريكية نتيجة الازمة الاقتصادية التي مرت بها مما ادى لإنهيار الاقتصاد الوطني ، وقد فرض على المواطنين لحمايتهم في الفقر . سنوضح ماهو الضمان الاجتماعي من خلال الحديث عنه .

يعرف الضمان الاجتماعي هو نظام تأميني اجتماعي لحماية الافراد اجتماعيا و اقتصاديا ويكون بإقتطاع نسبة بسيطة من راتبه الشهري وتقوم المؤسسة التي ينتمي اليها بدفع مساهمة عنه بنسبة معينة يحددها الضمان الاجتماعي في القانون العام لمؤسسة الضمان الاجتماعي وهذه النسبة تختلف بين الدول ويشار ايضا ان المبلغ الذي يساهم منه وعنه الفرد يتم تسجيله في رقم يسجل باسم الفرد في ضمان الاجتماعي اي يصبح الفرد مشتركا في الضمان الاجتماعي ، ويتم الحصول على المال الذي يكون في اسم المشترك عند سن معين ويسمى السن القانوني للتقاعد في الضمان الاجتماعي حيث يختلف السن القانوني عند الرجل عن السن القانوني للتقاعد عند المرأة يشار الى المبلغ الذي يتقاضاه المشترك من الضمان الاجتماعي بصرف له على شكل راتب شهري ولا يحق ان يأخذه كاملا الا في حالات معينة فقط للمرأة عندما تتزوج ولا تريد ان تعمل مرة اخرى

**1- تعريف الضمان الاجتماعي :**

من مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي واداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والانتساب اليه اجباريا

**2- خدمات الضمان الاجتماعي :**

يستفيد من الضمان الاجتماعي كل الاشخاص العاملين فوق التراب الوطني و ذويهم وتشمل التأمينات الاجتماعية : المرض ، الولادة ، العجز ، حوادث العمل ، الامراض المهنية ، البطالة ...

**3- مداخيله :**

يدفع الاشتراكات كل من المستخدم والعمال و الاجراء وغير الاجراء وصندوق الخدمات الاجتماعية

**4- اهميته بالنسبة للفرد والمجتمع :**

- ❖ توفير الحماية الاجتماعية للعامل و ذويه
- ❖ ضمان استمرارية دخل المؤمن له
- ❖ التكفل بمصاريف العلاج المختلفة
- ❖ تعتبر مؤسسة للإدخار الاجباري
- ❖ ينمي روح التضامن ويجسده بين الاجيال عمليا
- ❖ حماية العامل من ظاهرة التسريح
- ❖ العناية بالفئات الاجتماعية الخاصة

**5- أهميته :**

- ❖ تعتبر مؤسسة للإدخار الاجباري
- ❖ ضمان استمرارية الدخل الفردي
- ❖ تنمية روح التضامن بين العمال

**1-2. المجال الزمني للدراسة :**

يعتبر المجال الزمني هو عبارة عن المدة التي استغرقتها الدراسة ، حيث بدأت الدراسة مع بداية شهر جانفي 2020 أي عندما تمكنت الباحثة من تحديد الموضوع وضبط الإشكالية و الفرضيات وكما تعلق بالجوانب المنهجية ، وإثراء الجانب النظري المتعمق بمدى مساهمة بيئة العمل في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية ، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد تمت خلال فترتين :

**-الفترة الاولى :** وهي عبارة عن زيارة استطلاعية لمؤسسة ، وكان ذلك بتاريخ 6فيفري 2020، بهدف التعرف على المؤسسة محل الدراسة الميدانية ، حيث تم من خلالها مقابلة رئيس المصلحة وطلب منه إجراء الدراسة الميدانية ، وقد قام بمنح الموافقة ، ومن ثم تم جمع المعلومات العامة حول المؤسسة ، نشأتها أهدافها ... إلخ

**-الفترة الثانية :** فكانت في 24مارس 2020 ، في هذه المرحلة كنا نقوم بإعداد دليل المقابلة وجمع البيانات والملاحق والمعلومات من المؤسسة ، لم نستطع القيام بها في اطار الظرف الصحي ،فقد قمنا بإجراء مقابلة تجريبية لضبط الاسئلة ، وبعدها تم الاتصال بالعمال الذين تم اختيارهم لاجراء المقابلة من اجل تجميع المعلومات المطلوبة

**2- المنهج المستخدم و الأداة المستخدمة :****1-2 المنهج المستخدم :**

من المعلوم أن لكل دراسة أو بحث علمي أسس منهجية يبني عليها الباحث قاعدته الأساسية للإطلاق في عملية البحث ، وتكون هذه الأسس المنهجية بمثابة المرشد الذي يتبناه الباحث حتى تتم دراسته بدقة ، وهذا بطبيعة الحال من البناء النظري للبحث إلى غاية الوصول للنتائج التي سوف يتحصل عليها والتي تعتبر تجسيدا لكافة خطوات صاغها الباحث خلال مشواره العلمي فلا يمكن للبحث العلمي أن يقوم بدون منهج واضح يساعد على الدراسة والتشخيص لمشكلة موضوع البحث لمعرفة جوانبها وتحميل أبعادها .

فمنهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسته أو تتبّع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات أو حالة من الحالات ، بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها و تمييزها بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها من أجل أن يتم الجمع في

آجاله المعقولة لا بد من التخطيط له ، و لا بد أن يؤخذ بعين الإعتبار مدى استعدادات الأشخاص المراد الاتصال بهم ، لذا يجب علينا أن نسلك سلوك الباحث المحترف إذا أردنا النجاح في عملية جمعنا للمعطيات ، كما يجب علينا أن نتجلى بنزاهة كبيرة بإعتبارها الضمانة الوحيدة لمصداقية النتائج وينبغي لهذه الإحترافية أن تظهر في كل موضع سواء في احترامنا للأشخاص أو في معاملتنا العادلة لكل واحد منهم وفي تسجيلنا الصحيح للملاحظة وكذا في أصالة الوثيقة وينبغي أن تكون القواعد الأخلاقية في هذه المرحلة محل تقييد و احترام صارمين .<sup>1</sup>

و نظرا لطبيعة موضوعنا المتعلق بعلاقة بيئة العمل بسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بالأغواط ارتأينا اختيار المنهج الوصفي التحليلي نظرا لتلاءمه مع موضوع الدراسة ، و لأنه المنهج الأنسب لوصف وتحليل البيانات المراد جمعها

## 2.2- الأداة المستخدمة :

الأداة هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات أو تصنيفها وجدولتها كما، يمكن استخدام أكثر من تقنية في البحث الواحد اذا اقتضت الضرورة لذلك<sup>2</sup> ، ولذلك يلجأ الباحث الى الادوات التي تمكنه من الوصول الى المعلومات بأكثر دقة ، وفي هذا البحث فقد قمنا باستعمال الاداة التالية

- **المقابلة :** وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل ازاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة غير أنها تستعمل في بعض الحالات ازاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية بهدف التعرف على المستجوبين<sup>3</sup>

-موريس أنجرس،ت بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات علمية، بدون ط ، دار القصة للنشر<sup>1</sup> 2013، ص332

- خالد حامد ، منهجية البحث في العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جسور للنشر ، المحمدية ، الجزائر ، ط2 ، 2012 ، ص 137<sup>2</sup>

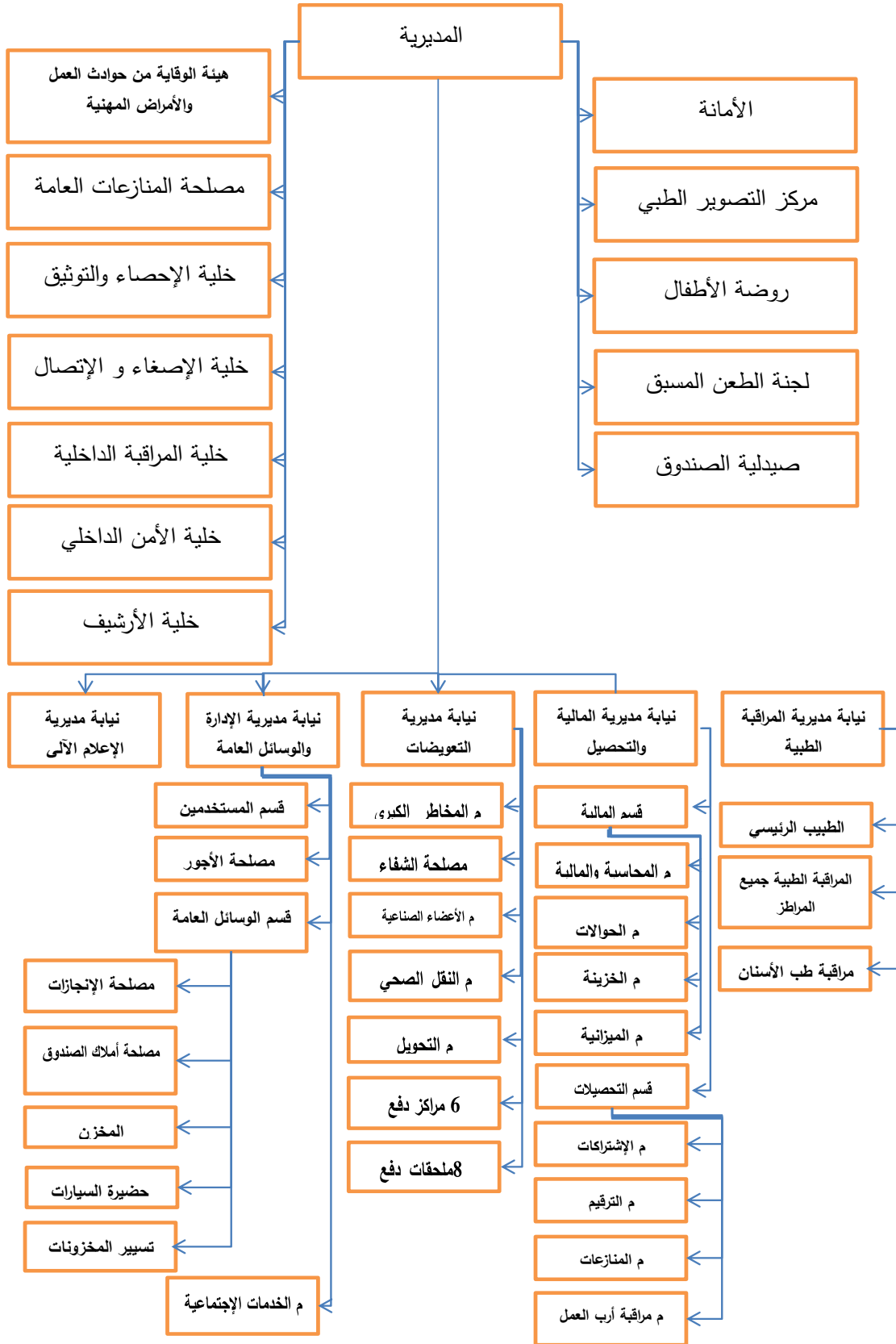
- موريس أنجرس ، 197<sup>3</sup>

**3- طريقة إختيار العينة :**

يتجلى مجتمع الدراسة في الافراد الذين يحتمل أن تمسهم الدراسة ولديهم علاقة بموضوع البحث وتتطبق عليهم الظاهرة وينتمون لمكان قيد الدراسة .

ولقد تم اختيار العينة القصدية لأنها تخدم أهداف و موضوع الدراسة الميدانية وذلك نظرا للظروف التي تمر بها البلاد ، حيث قمنا باستعمال المقابلة الموجهة لأربعة أشخاص عاملين بمؤسسة الضمان الإجتماعي و ذلك نظرا لوجودهم الدائم والمستمر داخل المؤسسة طوال مدة الحجر الصحي .

الشكل يوضح الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة الضمان الإجتماعي بالأغواط



- عرض وتحليل البياناتتحليل البيانات المتعلقة بالبيانات العامةالجدول رقم 1 : يبين توزيع العمال حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	2	%50
أنثى	2	%50

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم 1 يوضح توزيع العمال حسب الجنس ، حيث بلغت نسبة الذكور 50 % و هو ما يعادل عاملان ، و نسبة الإناث 50 % و هو ما يعادل عاملتان.

الجدول رقم 2: يبين توزيع العمال حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
اعزب	2	%50
متزوج	2	%50
مطلق	/	/
ارمل	/	/

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم 2 يوضح توزيع العمال حسب الحالة العائلية حيث نجد فئة العازبين تقدر ب 50 % و هو ما يعادل 2 من العمال ، وفئة المتزوجين ب 50 % ما يعادل 2 من العمال.

الجدول رقم 3: يبين توزيع العمال حسب طبيعة الوظيفة

النسبة	التكرار	طبيعة الوظيفة
/	/	عون
/	/	عون تنفيذي
%75	3	إطار
%25	1	إطار سامي

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم 3 يوضح توزيع العمال حسب طبيعة الوظيفة حيث نجد أن أكبر نسبة 75 % هو ما يعادل 3 عمال من الإطارات ، تليها نسبة 25 % ما يعادل عامل واحد .

الجدول رقم 4 : يبين توزيع العمال حسب الأجر

النسبة	التكرار	الأجر
/	/	700000 - 500000
%75	3	900000 - 700000
%25	1	1100000 - 900000
/	/	1300000 - 1100000

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم 4 يوضح توزيع العاملين حسب الأجر بحيث نجد أكبر نسبة 75 % و هو ما يعادل 3 عمال يتقاضون ما بين { 900000 - 700000 } دينار جزائري ، في حين 25 % ما يعادل عامل واحد يتقاضى ما بين { 1100000 - 900000 } .

الجدول رقم 5: يبين توزيع العمال حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	/	/
من 6 إلى 10 سنوات	3	75%
من 11 إلى 15 سنة	1	25%
من 15 فما فوق	/	/

المصدر: من إعداد الطالب

الجدول رقم 5 يوضح توزيع العاملين حسب سنوات الخبرة بحيث نجد أكبر نسبة 75 % وهو ما يعادل 3 عمال سنوات الخبرة عندهم ، من 6 إلى 10 سنوات و بنسبة 25 % و هو ما يعادل عامل واحد من 11 إلى 15 سنة خبرة .

تحليل بيانات الفرضية الأولى :الجدول 6: يبين إستقرار العمل وعلاقته بإتقان العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	4	%100
لا	/	%0
احيانا	/	%0
المجموع	4	%100

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول رقم 6 و الذي يبين رؤية المبحوث حول استقرار العاملين وعلاقته بإتقان العمل فوجدنا أن كل المبحوثين يرون أن استقرار العاملين له علاقة بإتقان العمل وذلك بنسبة %100

التحليل السوسبيولوجي: نلاحظ من الجدول أعلاه أن العمال لديهم إستقرار في الوظيفة والذي يعتبر من أهم العوامل المساعدة لهم في إتقانهم للعمل فتعد نسبة 100 % أعلى نسبة نلاحظها من الجدول ، ولقد جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتحقيق الإستقرار للعامل فهو يلعب دور هام في تحفيز العمال ودفعه لزيادة الإنتاج من جهة وتحقيق أعلى درجات الرضا و الإستقرار في العمل من جهة أخرى<sup>4</sup>

الجدول 7: يبين رؤية المبحوث حول رضا العاملين بالأجر مقابل الجهد المبذول

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	4	%100
لا	/	/
احيانا	/	/
المجموع	4	%100

المصدر: من إعداد الطالب

أحمد عادل راتب . مذكرات في إدارة الأفراد.دار النهضة . بيروت . 1981 . ص287<sup>4</sup>

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7 و الذي يبين رؤية المبحوث حول رضا العاملين بالأجر مقابل الجهد المبذول داخل العمل ، فوجدنا أن كل المبحوثين يرون أن الأجر الذي يتقاضونه يعادل الجهد المبذول داخل العمل و ذلك بنسبة 100 %.

**التحليل السوسولوجي :** تبين لنا من خلال الجدول أن كل العاملين راضون بالأجر المدفوع لهم مقابل الجهد الذي يبذلونه من خلال نسبة 100 % و هذا يوضح أن المؤسسة تعمل وتحرص على إرضاء العاملين بإعطائهم الأجر الذي يستحقونه.

**الجدول 8 : يبين رؤية المبحوث حول طبيعة بيئة العمل و اتسامها بالإنسجام :**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	3	75%
لا	/	/
أحيانا	1	25%
المجموع	4	100%

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول رقم 8 والذي يبين رؤية المبحوث حول طبيعة بيئة العمل و اتسامها بالإنسجام ، فوجدنا أن نسبة 75% من المبحوثين يرون أن بيئة العمل التي يعملون بها تتسم بالإنسجام أما بنسبة 25% أحيانا تتسم بالإنسجام.

**التحليل السوسولوجي :** يوضح الجدول رؤية المبحوثين لطبيعة العمل وإتسامهم بالإنسجام في مؤسسة الضمان الإجتماعي لولاية الأغواط مما أن العمال مرتاحون و منسجمون في ادائهم للعمل ويرجع هذا إلى نسبة 75 % و أن كل عامل في مكانه المناسب.

**الجدول 9 : يبين رؤية المبحوثين حول علاقة الزملاء و دورها في تحسين الأداء الوظيفي.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	2	%50
لا	/	/
احيانا	2	%50
المجموع	4	%100

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول رقم 9 والذي يبين رؤية المبحوث حول علاقة الزملاء و دورها في تحسين الأداء فوجدنا أن نسبة 50 % من المبحوثين يرون أن علاقة الزملاء لها دور في تحسين الأداء أما 50 % يرون أنه أحيانا علاقة الزملاء لها دور في تحسين الأداء

**التحليل السوسيولوجي :** الهدف الرئيسي لإستخدام العلاقات الإجتماعية بين الموظفين و دورهما في تحسين الأداء الوظيفي لديهم هو أن نسبة 50 % منهم لديهم علاقات مع بعضهم وهذا ما يعطي أن العمال ينتمون الى المؤسسة و إلى علاقتهم ببعضهم البعض

**الجدول 10 : يبين رؤية المبحوث حول سياسة توزيع العمل في المؤسسة**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	4	%100
لا	/	/
احيانا	/	/
المجموع	4	%100

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن كل المبحوثين يرون أن سياسة توزيع العمل موجودة و ذلك بنسبة %100

**التحليل السوسيولوجي :** من هنا نلاحظ رؤية المبحوثين حول سياسة توزيع العمل في المؤسسة وهذا راجع لنسبة 100% والتي تؤكد أن توزيع العمل والمهام بينهم مبني على العدالة المؤسساتية مما يجعلهم يشعرون بالإنتماء و الإستقرار الوظيفي

**الجدول 11: يبين رؤية المبحوث حول وجود الإنتماء وروح المبادرة داخل المؤسسة .**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	4	100%
لا	/	/
احيانا	/	/
المجموع	4	100%

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 أن كل المبحوثين يرون أن هناك شعور الإنتماء و روح المبادرة في المؤسسة

**التحليل السوسيولوجي :** يتبين لنا من الجدول أعلاه وجود الإنتماء و روح المبادرة داخل المؤسسة بحيث أن جل العمال يقرون بأنهم ينتمون الى المؤسسة وهذا راجع للأمن الوظيفي الذي يستمتعون به فهم بإنتمائهم الى المؤسسة يؤكدون أنهم يملكون روح المبادرة لإعطاء الأفضل

**الجدول 12: يبين رؤية المبحوث حول علاقة العدالة في التعاملات بالتعاون مع رؤساء العمل.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	2	50%
لا	1	25%
احيانا	1	25%
المجموع	4	100%

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 أن نسبة 50 % من المبحوثين يرون أن هناك علاقة للعدالة بالتعاون مع الرؤساء في العمل ، أما بنسبة 25 % لا توجد علاقة للعدالة بالتعاون مع الرؤساء بالعمل ، وبنسبة 25 % أحيانا تكون للعدالة علاقة بالتعامل مع رؤساء العمل.

**التحليل السوسولوجي :** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح علاقة المبحوثين للعدالة بالتعاون مع رؤساء العمل حيث سجلت نسبة 50% تربطهم مع بعضهم علاقات في العمل وخارج العمل و أن هذا يتوافق مع ما يريدونه بحيث يتضح أن الأجر الأعلى ليس بالضرورة أن يحسن من أداء العامل على حسب ما قاله تايلور بل بالعكس لأن نظرية العلاقات الإنسانية تتوافق مع هذا المبدأ وهذا يدعم مشاركة والتعاون بين العمال و الأجر ليس له علاقة بأداء العمال او بتحقيق طموحات الفرد بل هو يقف مع المصلحة العامة للعمال<sup>5</sup> .

نفس المرجع السابق . ص 290<sup>5</sup>

تحليل بيانات الفرضية الثانية :الجدول 13: يبين رؤية المبحوث حول رضا العامل عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	4	%100
لا	/	/
%100	/	/
المجموع	4	% 100

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن كل المبحوثين يرون أنه هناك رضا عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين.

التحليل السوسيولوجي : نلاحظ من الجدول أعلاه رؤية المبحوثين حول رضا العامل وعدالة توزيع المهام و ان نسبة %100 أكبر نسبة بحيث يرون أنهم راضون عن توزيع المهام حول العمل .

الجدول 14: يبين رؤية المبحوث حول توافق الأجر مع المؤهلات يسمح للعامل بالقيام بمهام إضافية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	1	%25
لا	2	%50
أحيانا	1	%25
المجموع	4	%100

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 أن نسبة 50 % من المبحوثين لا يرون توافق الأجر مع المؤهلات يسمح لهم بالقيام بمهام إضافية أما بنسبة 25 % توافق الأجر مع المؤهلات يسمح لهم بالقيام بمهام إضافية ، في حين 25 % أحيانا توافق الأجر مع المؤهلات يسمح لهم بالقيام بمهام إضافية.

**التحليل السوسيولوجي :** لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في زيادة رفع المؤهلات الى توافق الأجر مما يسمح للعامل بالقيام بمهام إضافية وتعد نسبة 75 % أعلى نسبة توضح لنا أنهم يتوافقون مع الأجر بمقابل المؤهلات والجهد المبذول.

**الجدول 15 : يبين رؤية المبحوث حول علاقة توزيع العمل بشكل عادل بمساعدة الزملاء في مواجهة مشاكل العمل .**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	2	50%
لا	2	50%
احيانا	/	/
المجموع	4	100%

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 أن نسبة 50 % من المبحوثين يرون أن هناك علاقة في توزيع العمل بشكل عادل بمساعدة الزملاء في مواجهة مشاكل العمل في حين نسبة 50 % الأخرى لا يرون أن هناك علاقة في توزيع العمل بشكل عادل بمساعدة الزملاء في مواجهة مشاكل العمل.

**التحليل السوسيولوجي :** إن الجدول يبين رؤية المبحوثين حول علاقة توزيع العمل بشكل عادل يساعد الزملاء في مواجهة مشاكل العمل ومنه فإن نسبة 50 % لا يواجهون مشاكل مع زملائهم بل يساعدون بعضهم حيث يملكون علاقات إجتماعية تربطهم و إن مؤسسة الضمان الإجتماعي تعمل على ترابط أفراد المؤسسة وهذا من خلال توزيع العمل الصحيح .

**الجدول 16: يبين رؤية المبحوث حول توافق قيمه مع قيم المؤسسة**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	3	%75
لا	/	/
احيانا	1	%25
المجموع	4	%100

المصدر: من اعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 أن نسبة 75 % من المبحوثين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة في حين 25 % أحيانا تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة.

**التحليل السوسولوجي:** يوضح الجدول قيم توافق العمال الإجتماعية مع قيم المؤسسة من ما يتبين لنا أن العمال لديهم أهداف مشتركة لا تخرج عن القواعد و القوانين السائدة بنسبة 75 % وهذا هو النموذج المثالي للجماعات والترابط الوظيفي حيث تقوم هذه العلاقات على المودة والمهارة والتكافئ والمشاركة في القرارات فهو جوهر الطرفين .

**الجدول رقم 17 : يوضح رؤية المبحوث حول الإلتزام بقواعد المؤسسة عند غياب الرقابة**

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	4	%100
لا	/	/
احيانا	/	/
المجموع	4	%100

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 أن كل المبحوثين يلتزمون بقواعد المؤسسة عند غياب الرقابة و ذلك بنسبة 100%

**التحليل السوسيولوجي :** يوضح الجدول أعلاه إلّتزام العاملين بقواعد المؤسسة عند غياب الرقابة حيث أن جلهم ملتزمون بالقواعد وهذا ما يوضح أنهم يطبقون القوانين بإلتزام ويشعرون بالإنتماء الوظيفي.

**الجدول رقم 18 :** يوضح رؤية المبحوث حول علاقة العمل بالمؤسسة في تحقيق طموحاته

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	3	%75
لا	1	%25
احيانا	/	/
المجموع	4	%100

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 أن نسبة 75 % من المبحوثين يرون أن هناك علاقة بين العمل في المؤسسة وتحقيق طموحات العامل ، أما بنسبة 25 % فعملهم داخل المؤسسة لا يحقق طموحاتهم

**التحليل السوسيولوجي :** إن الجدول أعلاه يبين لنا علاقة العمل بالمؤسسة وتحقيق طموحاتهم ومنه فإن أكبر نسبة هي 75% وهذا يبين توافق معظم العاملين مع ما يريدونه ويتضح لنا أنهم يحققون طموحاتهم من العمل الذي يقومون به.

**الجدول رقم 19 :** يوضح رؤية المبحوث حول أثر بيئة العمل في إنجاز الأعمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	4	%100
لا	/	/
احيانا	/	/
المجموع	4	%100

المصدر: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 أن كل المبحوثين يرون أن بيئة العمل تؤثر في إنجاز الأعمال .

**التحليل السوسبيولوجي :** تؤثر بيئة العمل في انجازات عمال مؤسسة الضمان الإجتماعي وهذا بنسبة 100 % حيث أن البيئة التي يعملون بها تتسم بالانسجام والتوافق لديهم .

### 1- مناقشة نتائج الدراسة :

تعد نتائج آخر مرحلة في عملية البحث كونها تساعد على اختبار فرضيات الدراسة في الميدان انطلاقا من موضوع البحث العلمي علاقة بيئة العمل بالمواطنة التنظيمية وذلك من خلال تحليلنا للبيانات المتحصل عليها .

#### 1-1 مناقشة نتائج الفرضية الاولى :

1- مؤسسة الضمان الاجتماعي توفر لعمالها الاستقرار في الوظيفة مما يجعلهم يؤدون عملهم بإتقان و ايجابية تامة كما انها تدعم روح الفريق والتعاون الجماعي وهذا يتوضح في الجدول رقم 1 يؤكد ان اهم العوامل المساعدة لأداء العمال والتحسين من قدراتهم و شعورهم بالالتزام التنظيمي ، فتعد نسبة 100 % للاستقرار تدعم العامل وتحفزه وتدفعه لزيادة الانتاج من جهة وتحقيق اعلى درجات الالتزام في العمل من جهة اخرى ، وبذلك تكون الفرضية الاولى محققة تماما .

2- ان العمال يملكون روح المبادرة والانتماء التي تربطهم مع بعضهم في العمل وهذا ما تبين من خلال نسبة 100 % ، حيث انهم صرحوا بانهم يتناقشون ويتساعدون في العمل وهذا ما يخلق لهم التعاون ويوفر لهم علاقات طيبة في العمل .

اتضح ايضا ان هناك وجود عدالة في التعاملات مع العمال هذا ما يجعلهم بأنهم في وسط حيوي وان بيئة العمل تتسم بالانسجام

#### 1-2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

1- اتضح ان بيئة العمل عامل اساسي في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ، وهذا ما اوضحه رقم 19 من خلال نسبة 100 % على ان لبيئة العمل دور داخل المؤسسة في انجاز الاعمال

2- ان الفرضية تحققت تماما وذلك من خلال الجدول رقم 17 فإن عمال الضمان الاجتماعي يطبقون القوانين حتى عند غياب الرقابة وهذا دليل على انهم ملتزمون ووصلت نسبة الى 100 % ومنه فإن بيئة العمل لها دور في تحقيق الثقافة التنظيمية

# الإستنتاج العام

الإستنتاج العام :

ان بيئة العمل تساهم بشكل فعال في التأثير على المواطنة التنظيمية داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي من خلال توفير كل الظروف التي تساعد على العمل وذلك من تحسين اداء العمال بمنحهم الاستقرار في العمل والعدالة التنظيمية وهذا ما يجعلهم يشعرون بالانتماء والرضا .

وتعمل المواطنة التنظيمية بدورها على تحسين علاقة العمال ببعضهم البعض وهذا ما استنتجناه من خلال الجداول اعلاه فهم يساعدون بعضهم ، كما تتوفر لهم ايضا بيئة عمل تتسم بالانسجام .

وبما ان العدالة التنظيمية تركز على ادراك الموظف لنزاهة القوانين والاجراءات التي تتبع في تحديد الامتيازات لنتائج المقارنة بين ما يقدمه الى منظمته وما يحصل عليه من تلك الامتيازات لنتائج المقارنة بين ما يقدمه الى منظمته وما يحصل عليه من تلك الامتيازات كما تركز التوزيع المنطقي لها بالاضافة الى حسن المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف عند تطبيق تلك القوانين والاجراءات ، لذا فالاختلال في هذا الادراك قد يؤثر بصورة سلبية في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين في تلك المؤسسة ، وهو ما توصلت له هذه الدراسة واكدته حين ظهر ان انواع العدالة التنظيمية تؤثر بصورة كبيرة في المواطنة التنظيمية اي عدالة الاجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات ، الا ان الامر الذي ميز هذه النتائج ان عدالة الاجراءات استحوذت على النصيب الاوفر من التأثير ومن اختيارات المبحوثين ، حيث انهم يرون انها ترتبط ارتباطا قويا بقرار ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وهذا لكون القوانين هي الضابطة داخل المؤسسة ويجب ان تتسم هذه القوانين بالعدل في تقسيم العمل وتطبيق قوانينه وشموليتها .

خاتمة

خاتمة

الخاتمة :

يتضح لنا أن المؤسسة قد حققت أهدافها وهذا ما لمسناه بالمؤسسة وبعينه الدراسة الميدانية وهذا من خلال الانسجام بين العمال من جهة والاستقرار من جهة اخرى ، وتوفير المناخ الجيد والسليم والخالي من التعقيدات والمشاكل التي يمكن أن يواجهها عمالها وتسهيل مهامها من أجل ضمان مستوى أداء مرتفع لكل عامل وبالتالي رفع أداء المؤسسة في نفس الوقت ، وبعد ما تم العرض في الجانب النظري او الجانب التطبيقي ، اتضح لنا مدى أهمية بيئة العمل لكل عامل داخل المؤسسة فبيئة العمل تساعد في تحسين أداء العامل وزيادة دافعيته للعمل ، وهو ما ينعكس على أداء المؤسسة ككل وعلى سلوك المواطنه التنظيمية .

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع

- 1) أحمد السيد الكردي، إدارة السلوك التنظيمي، الأردن، ط2011، 1.
- 2) أحمد اليوسفي ، عبد المحسن نعساني، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، مجلة بحوث جامعة حلب،، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2006، 4.
- 3) أحمد بن سالم العامري ، محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة. 2003. 2003، الملك عبد العزيز ، المجلد 17 العدد 2.
- 4) أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة، جامعة الملك سعود الاقتصاد والإدارة، مجلد 18 ، العدد 2003، 2.
- 5) أسماء يوسف، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ونية ترك العمل في البنوك التجارية. الأردنية، مذكرة ماجستير علوم إدارية، الأردن، 2011.
- 6) حمزاي محمد، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المدنية و الأمنية، ط1، الرياض، مكتبة القرني للنشر و التوزيع، 2008.
- 7) خيرة براف، التمكين و أثره على المواطنة التنظيمية، مذكرة ماجستير ، معهد العلوم. التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2007.
- 8) الدجني إياد، واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- 9) رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على الإداريين و الأكاديميين في كلية باتنة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر، 2014.
- 10) رياض ابازيد، أثر التمكين النفسي على المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان، الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية) ، مجلد 24 ، العدد 2. 2010.
- 11) سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر. لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، أبريل 20.

- (12) سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خضير بسكرة، السنة الجامعية، 2013/2014.
- (13) شارلز هل وجونز جاريت، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، تر: جعفر أبو القاسم أحمد، ط1، الرياض، 2001.
- (14) صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي-دراسة حالة على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011-2011.
- (15) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، ص، 2004 .
- (16) العامري و الغالي، الإدارة و الأعمال، ط2، عمان، دار وائل للطباعة و النشر، 2008.
- (17) عبد الرحمن بن عبد الله الرميزان، إدارة التغيير وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية-دراسة حالة لمنسوبي حرس الحدود بالمنطقة الشرقية-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،- الرياض، 2014/2015.
- (18) عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري-دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، تخصص -الفلسفة، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، 2015.
- (19) عبد القادر خريش ، التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزي النظرية و المفاهيم، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة سعد دحلب بالبلدية، العدد 16\_ جوان 2007.
- (20) عبد القادر عطوي، عبد الحق جنان، اهتمامات تفسير الموارد البشرية وسلوك مشرفي ، الوظيفة العمومية في العمل، أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 2. ديسمبر 2007.

- (21) علي أحمد مذكور، الشهرة التعليمية، رؤية متكاملة للمنظومة التربوية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 2006 .
- (22) علي خليفة الكواري: مفهوم المواطنة في الدول الديمقراطية، جريدة البيان، دبي، الإمارات . العربية المتحدة، 2004.
- (23) علي ناصر شتوي آل زاهر، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية، لجامعة الملك فيصل العلوم الإنسانية والإدارية، العدد 1، 2011.
- (24) علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية-دراسة حالة في الشركات الصناعية في مدينة سحاب-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الشرق الأوسط، الشرق الأوسط، 2013-2014.
- (25) عماري عمار و آخرون، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم المؤسسات، جامعة سكيكدة، 2005.
- (26) العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، عمان.
- (27) العواملة نائل، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات و الدوائر المركزية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 1994.
- (28) الغامدي محمد، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الإنجاز التنظيمي لدى منسوبي جهاز حرس الحدود الشمالية، دةت، ن، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.
- (29) الكبيسي عامر، التطوير التنظيمي و قضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التغيير و المعاصرة، ط4، الدوحة، مطابع دار الشروق، 1998.
- (30) محمد عبد التواب أبو النور: دور التربية في تنمية وتفعيل المواطنة، ورقة عمل مقدمة -لمؤتمر التربية وآفاق المستقبل، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، الذي عقد في الفترة من 14. 15 مايو، 2008.
- (31) المغربي كامل، مفاهيم السلوك التنظيمي: مفاهيم و سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط2، عمان، دار الفكر للنشر و التوزيع، 1994.
- (32) النمر سعود، و آخرون، الإدارة العامة الأسس و الوظائف و الإتجاهات الحديثة، ط7، الرياض مطابع الحميضي، 2011.

- (33) نوري نور الدين ، التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر و ميشال كروزي، جامعة الجلفة.
- (34) الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج دكتوراه، جامعة فرحات عباس ،سطيف ،2014/2013.
- (35) همشري عمر أحمد، المناخ التنظيمي في مكاتب الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، دراسات العلوم التربوية، الجامعي الأردنية، مجلد (26)، عدد (1)، 1999.
- (36) [httpC iraqacad org, //](http://iraqacad.org/)
- (37) <https://hyatok.com/>
- (38) <https://mawdoo3.com>
- (39) <https://www.annajah.net>

# قائمة الملاحق

## المحور الاول : البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر  أنثى
2. الحالة العائلية : اعزب  متزوج  مطلق  أرمل
3. الوظيفة : عون  عون تنفيذي  اطار  اطار سامي
4. الاجر : 500000-700000  700000 – 900000  900000 – 1100000  1100000 – 1300000
5. سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات  من 6 الى 10 سنوات  من 11 الى 15 سنة  من 15 سنة فما فوق

## المحور الثاني : دور بيئة العمل في تعزيز الثقافة التنظيمية

6. هل الاستقرار في العمل يجعلك تؤدي عملك بإتقان؟

.....  
 .....

7. هل الأجر الذي تتقاضاه يعادل الجهد الذي تبذله؟

.....  
 .....

8. هل بيئة العمل التي تعمل بها تتسم بالإنسجام؟

.....  
 .....

9. هل تتناقش مع زملائك من أجل تحسين الأداء الوظيفي؟

.....  
 .....

10. هل هناك سياسة توزيع العمل في مؤسستك؟

.....  
 .....

11. هل تشعر بالإنتماء و روح المبادرة في المؤسسة ؟

.....  
.....

12. هل العدالة في التعاملات مع الموظفين تجعلك تتعاون مع رؤسائك في العمل على أكمل وجه؟

.....  
.....

### المحور الثالث : لبيئة العمل دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي :

13. هل انت راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين؟

.....  
.....

14. هل توافق الأجر مع المؤهلات يدفعك للقيام بمهام اضافية؟

.....  
.....

15. هل توزيع العمل بشكل عادل يجعلك تساعد زملائك إذا واجهتكم بعض المشاكل؟

.....  
.....

16. هل القيم التي تؤمن بها تجدها تتطابق مع قيم المؤسسة التي تعمل بها؟

.....  
.....

17. هل قوانين المؤسسة تجعلك تلتزم بقواعدها حتى عند غياب الرقابة؟

.....  
.....

18. هل العمل في المؤسسة يحقق طموحاتك؟

.....  
.....

19. هل تساعد بيئة العمل في انجاز الاعمال؟

.....  
.....