

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الموضوع

دور الأمن الوظيفي في تحقيق المواطنة التنظيمية

(دراسة ميدانية لعينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة : تحت اشراف الدكتورة

- رابعة العدوية سعدي - د/ دليلة بدران

الدكتور أحمد حجاج رئيسا

الدكتورة بدران دليلة مشرفا ومقرا

الدكتور الدر محمد مناقشا

السنة الجامعية 2019/2018

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم .

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني و شجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم و النجاح، و إكمال الدراسة الجامعية و البحث

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذة الدكتورة " **بدران دليلة** " التي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير علي، ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية قسم علم اجتماع تنظيم و عمل كمل أتوجه بخالص شكري و تقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل " .

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل

اهداء

أحمد الله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو
الأمام لنيل المبتغى، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحياته ، إلى مدرستي الأولى في
الحياة، أبي الغالي **سعدى** على قلبي أطل الله في عمره

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي
رعتني حق رعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني
خطوة خطوة في عملي، إلى من إرتحت كلما تذكرت إبتسامتها في وجهي نبع الحنان
أمي **فاطمة عطية** أعز ملاك على القلب و العين جزاها الله عني خير الجزاء في
الدارين، إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة

إلى اخوتي وسندي **مولاي لحسن و كمال الدين و اولاده (سيلينا و صلاح الدين)**
وأخواتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة **خديجة ، زهرة (وبناتها ريتاج وامينة)**،
اختي التي لم تمجبها امي نورة؛ ولا انسى كتكوتنا **محمد** اهدي هذا العمل و إلى
زميلاتي واخص بالذكر زميلتي خولة و زملائي في مقاعد الدراسة و احص بالذكر
خالاتي و اخوالي و اولادهم و كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا و
في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى و الحمد لله حمدا كثيرا إلى كل هؤلاء أهدي
هذا العمل

سعدى رابعة العدوية

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين الامن الوظيفي و المواطنة التنظيمية لدى موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الاغواط ، و تحديد دور الامن الوظيفي في تحقيق المواطنة التنظيمية ، كما كشفت هذه الدراسة الى معرفة الفروق في اراء المبحوثين من السن و الجنس الى غاية الاجر حيث تم توزيع 39 استمارة استردت منهم 33 استمارة و تمثلت نتائج الدراسة في :

- وجود علاقة بين المغيرين الامن الوظيفي و المواطنة التنظيمية
- اكثر المبحوثين يشعرون بالامن الوظيفي مما يجعلهم يعززون ثقتهم بالمؤسسة
- ان المواطنة التنظيمية تلعب دور هام في مؤسسة اتصالات الجزائر و هذا ما يجعلها تتسم بالتطور و الرقى
- هناك عدالة في توزيع العمل ، و هناك استقرار لدى موظفيها
- ان معظم عمال مؤسسة اتصالات الجزائر اطارات و يتمتعون بالرضى الوظيفي و الانتماء للمؤسسة

summary

The aim of this study was to find out the relationship between job security and organizational citizenship of the employees of Algeria Telecom Establishment in the state of Laghouat and to determine the role of job security in achieving organizational citizenship. This study also revealed the differences in the opinions of respondents from age to gender 39 of which 33 forms were recovered and the results of the study were in □

- A relationship between job security and regulatory citizenship
- Most respondents feel job security, which increases their confidence in the institution
- Organizational citizenship plays an important role in the Algerian Telecom Corporation, which makes it characterized by sophistication and sophistication
- There is equity in the distribution of labor, and there is stability among its employees
- Most of Algeria Telecom's employees have tires and enjoy job satisfaction and affiliation

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 36 | مفهوم المواطنة التنظيمية | 01 |
| 40 | العوامل المؤثرة في الامن الوظيفي | 02 |
| 58 | أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية | 03 |
| 70 | هرم الحاجات ماسلوا | 04 |
| 55 | مراحل السلوك الإنساني | 05 |
| 59 | نظرية التبادل الاجتماعي | 06 |
| 103 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر | 07 |

فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--------------------------------------|-------|
| 95 | توزيع المبحوثين حسب الجنس | 01 |
| 95 | توزيع المبحوثين حسب السن | 02 |
| 96 | توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية | 03 |
| 97 | توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي | 04 |
| 98 | توزيع المبحوثين حسب طبيعة الوظيفة | 05 |
| 99 | توزيع المبحوثين حسب الاجر | 06 |
| 99 | توزيع المبحوثين حسب الاقدمية | 07 |
| 100 | اسقرار العامل في الوظيفة | 08 |
| 101 | شعور العامل بالراحة | 09 |

فهرس المحتويات

شكر وعران

الإهداء

الفهارس أ.

مقدمة 01

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع..... 12
- 2- أهمية الدراسة..... 12
- 3- أهداف الدراسة..... 13
- 4- الإشكالية..... 14
- 5- الفرضيات..... 15
- 6- تحديد المفاهيم..... 19
- 7_ الدارات السابقة..... 20
- 8- المقاربة النظرية 27

الفصل الثاني : الجانب النظري للامن الوظيفي

- تمهيد..... 31
1. مفهوم الامن الوظيفي 32
2. انواع الامن الوظيفي 32
- 2-1- امن المنظمة 32
- 2-2- الحافز 32
- 2-3- الامن الطبيعي 32

| | |
|----|--|
| 32 | 1-4- امن الاستمرار |
| 32 | 3-اهمية الامن الوظيفي |
| 36 | 4- ابعاد الامن الوظيفي |
| 38 | 5- العوامل المؤثرة في الامن الوظيفي |
| 39 | 6- نظريات الامن الوظيفي..... |
| 39 | 6-1- نظرية الحاجات لماسلوا |
| 40 | 6-2- نظرية الحاجات لالدرفير |
| 41 | 6-3- نظرية المساواة |
| 42 | 7- الأمن الوظيفي في نظرية العلاقات الإنسانية |
| 43 | 8-عناصر الامن الوظيفي |
| 44 | 8-1-الاجر |
| 47 | 8-2- الاشراف |
| 50 | 8-3- الرقابة |
| 53 | خلاصة الفصل |

الفصل الثالث : الجانب النظري للمواطنة التنظيمية

| | |
|----|--|
| 55 | تمهيد..... |
| 58 | 1- مفهوم المواطنة التنظيمية |
| 59 | 2- اهمية المواطنة التنظيمية |
| 60 | 3- أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية..... |
| 60 | 3-1- الايثار |
| 61 | 3-2- الكياسة |
| 61 | 3-3- الروح الرياضية |
| 62 | 3-4- السلوك الحضري |
| 62 | 3-5- الولاء التنظيمي |
| 63 | 3-6- الالتزام العام |
| 65 | 4- تاثير المنظمة والفرد في ممارسة المواطنة التنظيمية |

| | |
|----------|---|
| 66..... | 4-1- تأثير المنظمة في ممارسة المواطنة التنظيمية |
| 70..... | 4-2- تأثير الفرد في سلوكيات المواطنة التنظيمية |
| 73..... | 5- النظريات التي يقوم عليها المواطنة التنظيمية |
| 74..... | 5-1- نظرية التبادل الاجتماعي |
| 76..... | 5-2- نظرية التعاون |
| 78 | خلاصة الفصل |

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية -

| | |
|-----------|---|
| 80 | تمهيد |
| 81..... | 1-الإجراءات المنهجية للدراسة |
| 81..... | 1-1- مجالات الدراسة |
| 81..... | 1-1- المجال المكاني |
| 87..... | 1-2- المجال الزمني |
| 88..... | 1-3- المجال البشري |
| 89..... | 1-2- منهج وتقنيات الدراسة |
| 89 | 1-2-1- منهج الدراسة |
| 90..... | 1-2-1- تقنيات جمع البيانات |
| 93..... | 1-3-1- عينة الدراسة |
| 94..... | 2- عرض وتحليل بيانات الدراسة |
| 94 | 2-1- عرض وتحليل البيانات العامة |
| 99..... | 2-2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى |
| 105..... | 2-3- عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية |
| 111 | 3- الاستنتاج العام |
| 112 | خاتمة |
| 113..... | قائمة المصادر و المراجع |
| 114..... | ملاحق |

تعتبر الجزائر من بين الدول النامية التي تسعى لتحقيق التطور في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وذلك من أجل الالتحاق بالركب التكنولوجي، ومسايرة عجلة التنمية والتطورات التي شهدها العالم خاصة في مجال الصناعة باعتبارها المحرك الأساسي للاقتصاد الوطني، فكل مؤسسة تحتاج إلى مورد بشري لأداء الأعمال، وكل عامل لديه حقوق وواجبات، فمن واجباته أن يؤدي العمل الذي يكلف به بإتقان ، ويبذل في ذلك قصارى جهده، ومن حقوقه أن يعامل معاملة حسنة تليق به، وأن يحصل على الأجر الذي يستحقه، ومن حقوق العامل أيضا أن يشعر بالأمان على وظيفته، وأنها لن تسلب منه، فالأمن الوظيفي هو الذي يشعر العامل بالاطمئنان على مستقبله الوظيفي، ويوفر له كل ما يلزمه لتطوير نفسه وتحسين أدائه ، وإن أكثر ما يخشاه العامل هو الفصل من الوظيفة التي يشغلها، إذ هي مصدر رزقه الذي يعيش منه، حيث أن الكثير من المؤسسات تحرص على توفير الشعور بالاستقرار لكل عامل، وأيضا فإن كل المؤسسات تسعى إلى دفع العامل لتأدية عمله على أكمل وجه، أي يجب على كل عامل القيام بواجبه دون تقصير ولا تهاون، ولهذا حتى يكون الأداء جيد يجب الشعور بالاستقرار، فالعامل أثناء قيامه بعمله يتعامل مع زملائه ومع المشرفين والرؤساء، لذلك يجب أن يحصل على حصانة تقنية من تسلط الرؤساء وسوء معاملة زملائه له، وهو ما يؤثر بشكل إيجابي على أداء العامل، ولكي تنجح أي مؤسسة لا بد لها من تحقيق التوازن بين احتياجات العاملين من تدريب وترقية ورفع الأجور، وتوفير الأمن الوظيفي لهم... إلخ بما يتماشى مع متطلباتها المتمثلة في زيادة الإنتاجية، والابتكار والتطوير في جميع المجالات من أجل تحقيق التنافس على مستوى سوق العمل ومواجهة التحديات الحاصلة، إتجه المنظرون والمهتمون بمجال جديد نحو تحقيق الرغبة المستمرة في العمل والاقبال اللامتناهي عليه والسعي وراء تحقيق أهداف المنظمة، كما لو كانت أهدافه هو بالضبط، فيسهر على المضي قدما في الخطوات التي رسمتها الإدارة ودعم هذه الخطوات انطلاقا من خبرته و تسخير كل جهوده للوصول لهذا المسعى، وقيامه بكل أدواره الرسمية وغير الرسمية لبلوغ ذلك ذلك، وهو ما يطلق عليه بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والذي اعتبر أحدث مدخل من مداخل التعامل مع الموارد البشرية في التنظيم التي تقوم على عملية دفع من الإدارة لموظفيها بطريقة غير مباشرة، فتجعل منهم موارد بشرية ينبع من مداخلها الولاء والانتماء للمنظمة، وتسهم بكل ما تستطيع لانجاز المهام وتنفيذ الخطط و تحقيق الاهداف دون انتظار عائد مادي من وراء هذا السلوك وهو ما يعكس انخفاضا في التكاليف السابقة الذكر و يجعل الإدارة تقلص معدل الرقابة ووسائلها داخل التنظيم، كما يحقق استمرارية في معدلات الأداء، حيث ترتبط هذه الاستمرارية باستمرارية ممارسة المواطنة التنظيمية، وبما أن وجودها وممارستها نابع من الفرد وقرار داخلي إما يتخذه المورد البشري أو لا يتخذه -يحدد معالم الأداء والمطلوبة من الفرد.

فإن المواطنة التنظيمية تمثل الاطار الجديد الذي تسعى الإدارة أن تكون داخله، حيث تخلق أفرادا راغبين بشدة في الحفاظ عليها وانجاحها بشتى الطرق، فلا يتحقق ذلك إلا من خلال مناخ ترسمه المنظمة وتدقق تفاصيله الإدارة الخاصة بالموارد البشرية، بالتعاون مع باقي الإدارات الأخرى في المنظمة، كون الاقبال على ممارسة المواطنة التنظيمية يرتبط ارتباطا وثيقا بسياسات التنظيم وأنماط تسييره وفعالية

الاتصال داخله، بالتركيز على الجانب السلوكي للأفراد، والاهتمام أكثر فاكثر بالأبعاد الحقيقية لسلوكيات المواطننة التنظيمية ومعالجة العوامل الواقعية المؤثرة في هكذا ممارسات، لذا تبذل المنظمات جهودا معتبرة لخلق هذا الجو والمناخ التنظيمي الذي يحقق أكبر قدر ممكن من الأداء المرتفع والانتاج المتسارع والاستمرارية المنشودة في كل تنظيم، وعليه تكون المنظمة استثمرت في مواردها البشرية انجع استثمار يمكن أن تحققه باقل تكلفة، وفي أقل وقت ممكن وبصورة دائمة، فتكون بذلك قد حققت الثنائية التي سعت أغلب التوجهات والنظريات لتحقيقها، وهي ثنائية ارتفاع الأداء والاستمرارية، وسنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على أهمية الأمن الوظيفي داخل المؤسسة ودرجة تأثيره على أداء العامل، حيث قمنا بإجراء هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، حيث تطرقنا في الجانب النظري إلى خطة اشتملت على مقدمة واربعة فصول وخاتمة، الفصل الأول يتعلق بالجانب التمهيدي والذي يحتوي على الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم، كذلك الدراسات السابقة، وأهمية وأهداف الدراسة، أما الفصل الثاني فيتمحور حول الأمن الوظيفي، فتناولنا فيه أنواع الأمن الوظيفي وعناصره وبعض النظريات، أما فيما يخص الفصل الثالث فيتمثل في المواطننة التنظيمية وتناولنا فيه أهمية المواطننة التنظيمية ابعادها النظريات التي تفسرها أما بالنسبة للفصل الرابع فهو يضم الجانب المنهجي والميداني للدراسة، حيث تناولنا فيه الجانب المنهجي أو ما يسمى بالتعريف بميدان الدراسة المستخدم، كذلك نوع العينة ومجالات الدراسة، أما الجانب الميداني فقد عرضنا فيه نتائج الدراسة و نتائج الفرضيات و الاستنتاج العام و الخاتمة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-أسباب اختيار 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 الأمن الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.
- أصبح الأمن الوظيفي من أهم متطلبات العمال داخل المؤسسة لأداء عملهم بنجاح

2-اهمية الدراسة :

تبرز أهمية دراستنا من أهمية كل من المتغيرين الأمن الوظيفي والمواطنة التنظيمية لدى العامل وأهمية العلاقة بينهما.

فالأمن الوظيفي له أهمية في أي مؤسسة من خلال دوره الفعال في تحقيق طلبات العمال وتوجيههم نحو أداء أعمالهم لتحقيق أهداف الدراسة.

أما المواطنة التنظيمية فهي أحد العناصر المهمة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق الجودة في الإنتاج والتمكن من منافسة المؤسسات الأخرى، إضافة إلى هذا فالأمن الوظيفي مرتبط مباشرة بالأداء ، والعامل الذي لا يتوفر له الأمن الوظيفي داخل المؤسسة يكون لديه استعداد لترك العمل لأي سبب كان

فإن أهمية موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية نابعة من الإحتياج المتزايد لأساليب تنكيف مع هذا العصر المتطور ،حيث تشكل هذه السلوكيات انطلاقة حقيقة للطاقات البشرية وتجسد تحريرها من جمود السياسات التقليدية التي تقيد كل محاولة للمضي قدما بالمؤسسة نحو الأفضل وذلك بحجة الالتزام الحرفي بالقواعد وتنفيذ القوانين بحذافيرها ،وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لا ينفى هذا الإجراء

إلا أنه يدعمها ويحافظ على الحيوية والفعالية ويساهم في تعميق الترابط والتكامل بين عناصر المزيج الانتاجي والاهتمام بهذا موضوع من شأنه أن يقدم التوليفة المناسبة للعمل ،فهي تحقق للمنظمة انجاز للمهام المتفق عليها

كما تستفيد نفس المنظمة من خدمات اضافية وأدوار جديدة لمواردها البشرية دون الاتفاق حولها وهو ما يساعد في تسهيل أنشطة الأفراد وتحقيق الأهداف العامة من خلال هذه السلوكيات التي يراها البعض

جزئيات بسيطة، إلا أنها في واقع الأمر على الأهمية التي تجعل من منظمات الاعمال تسعى لتمارسها مواردها البشرية، كونها تحقق أقل تكلفة مقارنة بالأساليب التي قد تتبعها الادارة لتحقيق الاهداف السابقة .

3- اهداف الدراسة :

- 1- إبراز أهمية الأمن الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.
- 2- التعرف على العلاقة الموجودة بين الأمن الوظيفي والمواطنة التنظيمية
- 3- إبراز الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها من أجل تحقيق الأمن الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية.
- 4- محاولة الوصول إلى الأسباب الكامنة وراء الأمن الوظيفي وأداء العامل داخل المؤسسة
- 5- تحديد المفاهيم الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية كمفهوم حديث النشأة لتأصيل التراث النظري المرتبط بها والإستفادة منه مجددا لبحث سبل تطبيقها على أرض الواقع تماشيا مع البيئات التنظيمية المختلفة.
- 6- التعرف على محركات سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية انطلاقا من المؤسسة محل الدراسة.
- 7- محاولة توسيع نطاق مداركنا كباحثين في مجال علم اجتماع تنظيم وعمل والإطلاع على آخر التوجهات الحديثة في التعاطي مع الموارد البشرية.
- 8- محاولة تفسير ارتباط خص وصية المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال المؤسسة محل الدراسة ببعض محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية دون أخرى

4- الإشكالية:

إن ثورة المعلومات و الرقمنة و غرورا اقتصاد المعرفة لجميع مجالات الاجتماعية أدى إلى ظهور مشكلات تواجه منظمات الأعمال التي تسعى إلى الوصول في البقاء و الاستمرار و هذه الدرجة من التعقيد أثرت بشكل على استقرار التنظيم حتى صار ألالاستقرار استراتيجية للتكيف مع المستجدات للواقع المتغير لهذا فالحرص على المورد البشري أصبح من مكونات المنظمة و أساس قاعدتها.

فالمنظمات الناجحة هي التي تستثمر عملية انتقاء العاملين لديها بوضع برامج للاختيار المهني مع مراعاة الجوانب العلمية و المهارية للموظف كما إن المورد البشري الكفاء بالنسبة لها هو الركيزة الأساسية لأنه يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة بما يبده من مهارات و جهد داخل المنظمة. فان الاهتمام بالجانب الإنساني في المنظمات سعت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية التي تهدف إلى معرفة العلاقات بين العوامل المادية و بين أداء العامل بناء على المنهج العقلاني للإدارة فهي تركز على العنصر البشري في أية مؤسسة باعتباره العنصر الأساسي الذي تعلق قيمته بكثير عن العناصر المادية و بالتالي يتعين أن تحتل علاقة العمل مكانا بارزا في دراسة الإدارة في كافة العلاقات المادية الأخرى وعلى هذا فالعلاقات الإنسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية داخل المؤسسات و هي بذلك تستهدف الوصول إلى أفضل مستوى من الإنتاج من حيث الكم و الكيف في ظل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية و معنوية.¹

إن تأثير الظروف المادية للعمل على الإنتاجية و تحقيق لتعاون بين الموظفين و إشباع الحاجات الفرد الاقتصادية و الاجتماعية تؤدي إلى نجاح المؤسسة و تحقيق العمل الجماعي فالأفراد يعملون معا لهدف مشترك و دوافع واحدة ،و يمكننا القول أن العلاقات الإنسانية أسهمت في إثراء الفكر التنظيمي و توسيع مجالات اهتمام بتنظيم الغير الرسمي و كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض و اثر هذه العلاقات على العمل.

¹ - حسن عبد الحميد، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس علم الاجتماع و علم الإدارة، ط4، دار حافظ للنشر و التوزيع، 2003 المملكة السعودية، ص37

ولقد جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لدراسة الجماعة و التفاعل الذي ساهم في دراسة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة كما أنها عالجت العديد من المشكلات الواقعية و العمل على زيادة أداء الموظفين و التفاعل بينهم و علاقتهم بالمؤسسة، وعملاً لمبدأ الفروق الفردية فان تفاصيل هذه الاحتياجات يميل إلى اختلاف من شخص إلى آخر و يلتحق الأفراد للعمل بإحدى المؤسسات لأنهم يتوقعون أن يجدوا فيها إشباع لاحتياجاتهم فلكي تضمن الحصول على تعاونهم يجب أن تهيب لهم المؤسسة البيئية التي تفي باحتياجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية.¹

ومعنى هذا كله أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بأداء الموظفين فيها و تحقيق الفعالية يتوقف على احد عناصرها الأساسية و المتمثل في الأمن الوظيفي و هذا يقتضي تطور مستمر في الأداء و تحسينه من خلال انعكاسات أداء الموظفين و التي تشمل المواطنة التنظيمية كأحد أهم صفات الموظف الناجح و المتقن لعمله، فتقوم فكرة الأمن الوظيفي على رفع درجة الطمأنينة لدى الموظف على مستقبله الوظيفي، وبرغم من أن المواطنة التنظيمية هي ذلك السلوك الذي يقوم به الفرد نابع من ذاته إلا أن تحقيقها يقف على كل من الموظف و المؤسسة.²

إن تأثير الظروف المادية للعمل على الإنتاجية و تحقيق التعاون بين الموظفين و إشباع الحاجات الفرد الاقتصادية و الاجتماعية تؤدي إلى نجاح المؤسسة و تحقيق العمل الجماعي فالأفراد يعملون معا لهدف مشترك و دوافع واحدة و يمكننا القول أن العلاقات الإنسانية أسهمت في إثراء الفكر التنظيمي و توسيع مجالات اهتمام بتنظيم الغير الرسمي و كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض و اثر هذه العلاقات على العمل، ولذلك فإن العامل يحتاج إلى الكثير من الأمور التي تدفعه إلى بذل جهد كبير من أجر و ترقية و تدريب وغيرها من الأمور المحفزة على الأمل الجيد، ومن خلال هذا الطرح يمكن الوصول إلى التساؤل التالي :

¹-طلحت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب لطباعة و النشر، ب ط1، مصر 2007، ص174
²-عبد الله بن عبد الغني العجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، جامعة عبد الله السليمان، دار الحافظ لنشر و التوزيع، المملك السعودية، 2003، ص37

السؤال العام :

هل يؤثر الامن الوظيفي في تحقيق المواطنة التنظيمية في مديرية اتصالات الجزائر ؟

وانطلاقا من التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات التالية.

الاسئلة الفرعية :

-هل يساهم الاستقرار في تحقيق العدالة التنظيمية ؟

- هل للرضا الوظيفي دور في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة؟

5- تحديد المفاهيم

1-5: الامن الوظيفي

أ - لغة :الأمان والأمانة بمعنى وقد أمنت فأنا آمن ، وأمنت غيري من الأمن والأمان والأمن ضد الخوف والأمانة ضد الخيانة.¹

ب -اصطلاحا: هو السياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والأقران والمرؤوسين، وشعور الموظف بالأمان والاستقرار في العمل وعدالة الراتب².

ج - اجرائيا :هو شعور العامل أنه في وقاية من كل ما يمكن أن يضره في راتبه أو علاقته بمشرفه أو رئيسة أو في علاقته بزملائه، ووقايته مما يخاف ولهذا فإن الأمن الوظيفي هو تحقيق حاجات "ماسلو" الضرورية للعامل والتي تتمثل في الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن حاجات الانتماء حاجات التقدير وأيضا حاجات تقدير الذات

2-الاستقرار : هو الإحساس بالرضا والأمان الوظيفي والذي يدفع الموظف إلى البقاء والاستمرار في العمل لدى المؤسسة وهو اختيار طوعي وإرادي الاستقرار الوظيفي هو ناتج لعدد من العوامل والإجراءات

¹-ابن منظور،لسان العرب،الدار المتوسطة للنشر و التوزيع ،تونس،ط2005،1،ص156

²-عابدة سيد خطاب،العولمة و مشكلات ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ،ص6

التي تتخذها المؤسسة بهدف الاستبقاء على والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء بها والذين هم السبب الجوهرى في تحقيق أهدافها ومن أهم هذه العوامل هو التعويض المادي في صورته العديدة من رواتب ومكافآت وزيادات وخلافه والذي في مجمله يجب أن ينافس مستوى التعويض المادي السائد في المؤسسات التي تعمل في نفس مجال النشاط.¹

3-الرضا الوظيفي : "حيث يعرفه "هوبيك" على أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أي راض في وظيفتي ، بينما يتفق "ماسلو" و"بورتر" على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكولوجية.²

4-الالتزام التنظيمي : يرى(بورتر) 1968porter بأن الالتزام هو : "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة ،وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة ، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة " أما (شلدون) 1971sheldon فيرى أن الالتزام هو " التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها " ، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها بالعمل فيها.³

5-المواطنة : تعرفها الموسوعة العربية العالمية بأنها:" اصطلاح يشير الى الانتماء الى أمة و وطن " أما قاموس علم الاجتماع فيعرفها بأنها:" مكانة أو علاقة اجتماعية تقوم بين فرد طبيعي ومجتمع سياسي(دولة)

ومن خلال هذه العلاقة يقدم الطرف الأول الولاء ،ويتولى الطرف الثاني الحماية ،وتتحدد هذه العلاقة من القانون"وعليه يمكن تعريف المواطنة بأنها:" شعور الفرد بالانتماء الى جماعة اجتماعية لها ثقافة وتاريخ ومصير مشترك،وينظم هذا الشعور اجتماعيا وقانونيا وسياسيا ،ويساهم الفرد من خلال هذا الانتماء بشكل فاعل في الحياة الاجتماعية.⁴

¹-احمد مصطفى طاحون ،

²- محمد الصيرفي ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2111 ، ص : 155.

³-زيد الدين لحسن هدار ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد:01 جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007

⁴-ظاهر محسن هاني الجبوري ، مفهوم المواطنة لدى طلبة الجامعة- دراسة ميدانية لطلبة جامعة بابل -،مجلة جامعة بابل، العدد 31 ،المجلد 12 ،العراق،ص03

-المواطنة التنظيمية : تتعدد التعاريف المحددة لسلوكيات المواطنة التنظيمية وتختلف باختلاف الزمن الذي ظهر فيه التعريف ،وبإختلاف رؤية صاحبه ،ولمحاولة الاطلاع على أغلب هذه التعاريف بإعتبار المصطلح حديث النشأة حسب الجدول التالي :

الشكل 01: يوضح مفهوم المواطنة التنظيمية

| اسم الباحث | التعريف |
|--------------------------|---|
| Organ 1988 | سلوك طوعي يقوم به الفرد ويتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمله لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين |
| Moorman1991 | سلوكيات مرتبطة بالعمل ذو طبيعة طوعية اختيارية وغير مرتبطة بنظام المكافئة الرسمية للمنظمة التي تشجع العمل والأداء الفعال. |
| Niehoff 1993 | سلوك طوعي ينبع من الدور الذاتي للفرد الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة |
| Borman & Motowidlos 1993 | سلوك طوعي تركيبي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية مقابل الأنشطة الفنية المباشرة التي تؤديها المنظمة ،فهو سلوك يعزز الجانب النفسي والاجتماعي للفرد نحو المنظمة وزملاء العمل |
| Chattopadhaya 1999 | سلوك طوعي يقوم به الفرد لانجاز العمل الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي ولا يلزم المدير الفرد بالقيام به فهو سلوك ذاتي للفرد |
| Robbins 2000 | الدور الاضافي الطوعي الذي لا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمية للعاملين التي تسهم في اداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة |
| Diapaol 2001 | رغبة الفرد بالمشاركة بالعمل التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية أي أنها سلوك طوعي يسهم في تحقيق الاداء الكفاء للمنظمة |

| | |
|---|------------------|
| الانشطة التي يقوم بها الافراد لانجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل،المحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلا في تحمل ظروف العمل ودون ابداء أي شكوى أو تدمير من العمل | Yen Etal 2008 |
|---|------------------|

المصدر: محمد ناصر اسماعيل وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية¹، ص22
تعريف اجرائي : هو "عمل ونشاط اجتماعي يمارسه الموظف من تلقاء نفسه، ورغبة منه وارادة، ولا يبغى منه أي مردود مادي عبر التزام ليس بالوظيفي، انما هو التزام أدبي، حيث يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو انسانية أو دينية، كما يستلزم توافر صفات أساسية في الموظف كاستشعار المسؤولية وتحمل الامانة والإخلاص في العمل، وتجنب المشاحنات والالتزام بالمبادئ والقيم وبالنظام الموافق عليه داخل التنظيم.

6-العدالة التنظيمية : أظهرت الدراسات أحتواء مفهوم العدالة التنظيمية على ثلاثة أبعاد رئيسية:عدالة التوزيع والتي تعني شعور الفرد بأن ما يحصل عله مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائك،أما عدالة الإجراءات فتعني احساس الموظفين بأن الاجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة،أما عدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء.²

¹ - محمد ناصر اسماعيل وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، العراق، 2012، ص22

² - عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي، مصر،

7-الدراسات السابقة

7-1 الدراسات الجزائرية :

أ -الدراسة الاولى :

- دراسة للباحثان "معراج هواري و"مريم شرع 2009 بعنوان: العالقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجية التنافسية بولاية غرداية

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على مدى تبني الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في جودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا العملاء كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية للبنك الوطني الجزائري وذلك من خلال الاجابة عن التساؤلات التالية:

- هل يتبع العاملون سلوكيات المواطنة التنظيمية في البنك الوطني الجزائري؟
- ما هو مستوى جودة الخدمة البنكية المقدمة من منظور عملاء البنك الوطني الجزائري؟
- ما هو مستوى رضا عملاء البنك الوطني الجزائري؟
- ما هو أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية في كل من جودة الخدمة البنكية المقدمة من جهة وفي رضا عملاء البنك الوطني الجزائري من جهة أخرى؟ وقد أستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وكانت النتائج كالتالي:
- يوجد تأثير طردي معنوي لسلوك المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمة البنكية المقدمة.
- يوجد تأثير طردي معنوي لسلوك المواطنة التنظيمية في أبعاد رضا عملاء البنك الوطني الجزائري بولاية غرداية.

- دراسة للباحثة الذهبي "2014 بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بوحداث البحث بطاقة المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العالقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام أداة الستمارة لجمع البيانات من ميدان

الدراسة المتمثل في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي عن طريق إجراء مسح شامل لعمالها البالغ عددهم (74) عامل

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

✓ أن إنخفاض مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها الثالثة (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) يؤدي إلى إنخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

✓ عدم وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية

• دراسة للباحث معمرى، بن زاهي 2014 بعنوان: سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة في ورقلة .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال اعتمد الباحثان على مقياس سونلغاز بورقلة، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي سلوك المواطنة التنظيمية الذي طوره 1989 طبق على عينة مكونة من (110) موظفا وكانت النتائج كالتالي:

✓ تبين أن مستوى أداء سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز متوسط .

✓ أن أداء عمال المؤسسة لسلوك المواطنة التنظيمية المختلف بين الجنسين، مما يعكس أن الجنس ال يمكن إعتبره كمحدد لسلوك المواطنة التنظيمية .

✓ هناك فروق في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية وذلك لصالح العمال ذوي الأقدمية أقل بالمؤسسة

2-7 الدراسات العربية :

• دراسة للباحث أحمد بن سالم العامري 2016 بعنوان: السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك القيادي التحويلي في الاجهزة الحكومية السعودية، وطبيعة العالقة التي تربطهما. أجريت هذه الدراسة على عينة من شاغلي المراتب الوظيفية الواقعة بين السادسة والثالثة عشر في الوزارات الغير السيادية بمدينة الرياض وقد تم إختيارهم بطريقة قصدية

ثم وزعت (600) إستبانة وكان العائد منها للدراسة والتحليل (435) إستبانة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1- أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ال يزال دون المستوى المطلوب في أبعاده المختلفة

2- أن تفسير العوامل الشخصية لرؤية الموظفين لسلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك القيادي التحويلي بأبعاد كل منهما المختلفة ضعيف إلى حد ما.

• دراسة للباحثة "علياء حسني نوح" (2013) بعنوان: أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الاردنية

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات الصناعية الاردنية ودور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيزه.قامت الباحثة بتوزيع إستبانة على عينة الدراسة مكونة من (113) موظفا موزعين على الشركات الصناعية المبحوثة بالاردن تم إختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي :

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات الصناعية الاردنية ودور سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيزه.قامت الباحثة بتوزيع إستبانة على عينة الدراسة مكونة من (113) موظفا موزعين على الشركات الصناعية المبحوثة بالاردن تم إختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي :

✓ وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي بأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمي وأداء الشركات الصناعية الاردنية .

✓ وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية لسلوك المواطنة التنظيمية في أداء الشركات الصناعية الأردنية .

✓ وجود تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للدعم التنظيمي في أداء الشركات بوجود سلوك المواطنة التنظيمي في الشركات الصناعية الاردنية.

• دراسة للباحثة "عالية طحطوح (2016) بعنوان: تأثير أنماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالإدارة في جامعة الملك عبد العزيز، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات لتحقيق هدف الدراسة. شملت هذه الدراسة على عينة بلغت (331) موظفة تم إختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع كلي بلغ (1142) موظفة إدارية في الجامعة بالمقر الرئيسي- شطر الطالبات - وتم توزيع (331) إستبانة، بلغ عدد المستجيبات (286) موظفة، وتم إستبعاد (8) إستبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي ليصبح العدد النهائي للعينة (278) (إستبانة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن هناك ممارسة أنماط القيادة لدى مدي ارت جامعة الملك عبد العزيز، القيادة الديمقراطية المرتبة الأولى يليه نمط القيادة الحرة بدرجة مرتفعة، وأخيرا نمط القيادة التوقراطية بدرجة متوسطة
- أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها لدى الموظفين الإداريات في الجامعة جاءت بدرجة مرتفعة ماعدا بعد الروح الرياضية جاء بدرجة متوسطة
- ان هناك عالقة إرتباطية عكسية (سالبة) دالة إحصائيا بين نمط القيادة التوقراطي وسلوك المواطنة التنظيمية، وهناك عالقة طردية (موجبة) دالة إحصائيا بين كل من نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الحرة وبين سلوك المواطنة التنظيمية
- عدم وجود فروق دالة إحصائيا إتجاه أنماط القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

- دراسة للباحث طارق فرح عبد الله عركوك، بعنوان: الأمن الوظيفي وأداء المعلمين من وجهة نظر المديرين ومعلمي التعليم العام ، بتعليم العاصمة المقدسة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى المملكة العربية السعودية وانطلق الباحث من إشكالية:

هل الأمن الوظيفي نعمة لها آثارها الإيجابية على المعلمين أم أنه ذو أثر سلبي؟

أما بالنسبة لمنهج الدراسة والأدوات فقد استخدم المنهج الوصفي ، حيث قام الباحث ببناء استبانته وبعد التأكد من صدق وثبات الإستبانة بتحكيمها من قبل عدد من المحكمين ودراسة ثباتها بطريقة

التجزئة الصفية حيث كان معامل ثباتها $0.60 =$ ، ثم تطبيق الإستبانة على 303 معلم من المعلمين السعوديين واستخدام الباحث برنامج التحليل الإحصائي $\sigma\pi\sigma\sigma$ للوصول الى الدراسة و تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1-الكشف عن حقيقة إسهام السلوك وعلاقة الطلاب بمعلميهم في شعور المعلمين بالأمن الوظيفي.
- 2-الكشف عن درجة الأمن الوظيفي لدى المعلمين.
- 3-إبراز حقيقة الفروق بين الإداريين والمعلمين من أفراد العينة في إحساسهم بتأثير الأمن الوظيفي.
- 4-إبراز حقيقة الفروق بين أفراد العينة في إحساسهم بتأثير الأمن الوظيفي.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها:

- 1-تسهم علاقة المديرين والمشرفين بالمعلمين في شعور المعلمين بالأمن الوظيفي بدرجة متوسطة.
 - 2-يسهم سلوك وعلاقة الطلاب بمعلميهم في شعور المعلمين بالأمن الوظيفي بدرجة ضعيفة.
 - 3-يؤثر الأمن الوظيفي على أداء المعلمين كما يراه أفراد العينة بدرجة عالية 1
- تلتقي هذه الدراسة بعنوان الأمن الوظيفي و تأثيره على أداء المعلمين والدراسة التي أقوم بها بعنوان علاقة الأمن الوظيفي بأداء العامل داخل المؤسسة، حيث أن كلا الدراستين يتناولان الأمن الوظيفي وتأثيره على الأداء.

غير أن الاختلاف بين الدراستين في كون الدراسة السابقة تهتم بالجانب التربوي أي أداء العامل داخل المؤسسة التربوية أما الدراسة التي أقوم بها فهي تهتم بأداء العامل داخل المؤسسة الصناعية، هذا من جانب، ومن جانب آخر الدراسة السابقة أجريت في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، أما هذه الدراسة فسيتم إجراؤها في مدينة المسيلة بالجزائر، ويكمن الاختلاف بينهما أيضا في كون الدراسة السابقة تهتم بالعلاقة بين المعلم والتلميذ والطريقة التي يعتمد عليها المعلم لكسب الاحترام من التلاميذ وتحقيق أهدافه المادية في نفس الوقت

7-3 الدراسات الاجنبية

- دراسة Zacharias2008. L Angela أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه من جامعة بعنوان :

سلوك المواطنة التنظيمية في صناعة الخدمات المهنية لموظفي المبيعات هدفت الدراسة إلى ما يلي :

- تحديد مدى أهمية سلوكيات الدور الاضافي المرتبطة بالاداء التنظيمي

- تقييم مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية
- تحديد العالقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي ومستوى اداء الفرد وتوصلت الدراسة إلى ما يلي
- عدم وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف كل من الدرجة الوظيفية؛ الدولة؛ المؤهل الدراسي؛ الراتب الشهري .
- وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف كل من :السن، الحالة الاجتماعية، الجنس، الخبر
- **دراسة: سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين العاملين تحت أنماط القيادة المختلفة**
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين العاملين تحت أنماط القيادة المختلفة) القيادة التحويلية، التبادلية، الحرة) بباكستان التي يعملون تحتها حيث تم إجراء الدراسة على عينة تكونت من (120) معلم و(9) مدرء، وقد تم إستخدام الستمارة كأدة الدراسة .
- توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :
- ان سلوك المواطنة التنظيمية له عالقة الى حد كبير مع انماط القيادة، وكانت العالقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية ثم تليها القيادة التبادلية، ثم القيادة الحرة والتي كان تحتها اقل ممارسة لسلوك المواطنة التنظيمية من طرف المعلمين
- **دراسة بعنوان تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور الالتزام التنظيمي في ربط العالقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد تم الإعتماد على أداة الاستبيان تتكون من 39 فقرة تم توزيعها على عينة تكونت من 320 عامل في بنك الدولة في باندونغ بأندونيسيا .وأظهرت النتائج مايلي :**
- يوجد تأثير مباشر وغير مباشر في العالقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية حيث أن هذه العالقة بوساطة الالتزام التنظيمي، حيث أنه يساهم كوسيط في تأثير الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية
- النتائج**
- أوجه الاختلاف و التشابه :**

من خلال الد ارسات التي تم عرضها يتضح لنا كذلك أن غالبية الد ارسات السابقة طبقت في

قطاعات مختلفة ومتنوعة فبعضها في القطاع الحكومي والبعض في القطاع الصناعي وبعضها في التعليم العالي إلا أن هناك نقص على حسب نظر الطالبة في الدراسات التي طبقت في قطاع الإدارة فعلى المستوى المحلي نجد دراسة (الذهبي) العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الجزائرية إلا أنها تختلف مع دراستها في المتغير العدالة ، أم على المستوى العربي نجد دراسة علياء حسني نوح (2016) غير أنها تختلف عن دراستنا الحالية من حيث البيئة والمجتمع فقد طبقت في السعودية أم دراستنا في الجزائر. ومما سبق نلاحظ أن الدراسات السابقة تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وباختلاف المتغيرات التي تناولتها، والقطاعات والبيئات التي طبقت فيها. كما تتشابه دراستنا مع باقي الدراسات الاعتماد على الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية، وتختلف عن باقي الدراسات السابقة من حيث أنها تناولت متغير سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وحيد وفي بيئة تختلف عن البيئات التي طبقت فيها.

وفي حدود إطلاع الطالبة يتضح أن دراستنا الحالية الوحيدة محليا التي تناولت متغير سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وحيد عند عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وقد لاحظت الطالبة أن غالبية الدراسات توصلت في نتائجها إلى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية جاء مرتفعا ومن هنا كان منطلق صياغة فرضيات الدراسة الحالية على أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية عند عمال مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع وقد إستفادت الطالبة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة ، واختيار منهج الدراسة وكانت الإستفادة كذلك في تصميم أداة جمع البيانات، وبناء الجانب النظري للدراسة والإستشهاد بها في مناقشة وتفسير نتائج دراستنا الحالية .

التعقيب عن الدراسات السابقة

بشكل عام يمكن القول بان معظم الدراسات السابقة كانت مفيدة للباحثة في الدراسة الحالية سواء في الإطار النظري، أو منهجية البحث أو في تصميم أداة الاستبانة، رغم أن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة كونها توضح العلاقة بين الامن الوظيفي لدى العاملين و المواطنة التنظيمية وهذه

ميزة تعتقد الباحثة أن أحدا لم يتناولها في حدود علمها كما تميزت هذه الدراسة في تناولها لمتغيرات لم يتم تناولها في الدراسات السابقة من جانب الأمن الوظيفي، وتأمل الباحثة أن تمثل الدراسة الحالية إضافة علمية في موضوعها وأن تساهم في تعزيز المفاهيم العلمية حول مفهوم الامن الوظيفي و المواطنة التنظيمية لما لها من دور بالغ الأهمية لنهوض بمستوى المؤسسات الإداري.و تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

08- المقاربة النظرية :

نظرية العلاقات الانسانية

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 – ولو في إطار يحده المكان □ أهداف مشتركة، لكن تتحقق للمنظمة غايتها بالعناية بشبكة العلاقات الإنسانية بين أفرادها، وعليها أيضا يمكن التحكم في أداء هذه المنظمة بالسلب أو بالإيجاب، وذلك لما ينبنى عليها بين الأفراد من تلك الشبكة من العلاقات الإجتماعية بالمنظمة، فهي داعمة لذلك النشاط

المادي أو الروحي الذي يقوم به الأفراد، 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 إطار يرتبطون فيه فيما بينهم بمشاعر تتغير وتتبدل حسب الظروف والأحوال 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 ورؤسائهم، بحيث تقوم هذه العلاقة على أساس من المودة، والمهارة، والنقّة، ومن ثم يكون التعاون والتكاتف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والالتزام بتحقيق الأهداف، والاعتقاد في قوة الجماعة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، مما يساعد على تحقيق مستوى رفيع من الأداء لهو جوهر العلاقات الإنسانية لذا فالعلاقات الإنسانية تتمثل بشكل واسع في أساليب التعامل بين الناس وتفاعلهم في المجتمع الذي يعيشون فيه، بثتى جوانب حياته الاجتماعية والثقافية والسياسية، مرافقه العملية التعليمية والأسرية،

وينطبق ذلك بطبيعة الحال على المؤسسة أو المنظمة التي تجمع الناس في شكل من أشكال التنظيم بغرض الوصول إلى هدف معين .

كما يعد أيضا من صلب العلاقات الإنسانية موضوع مقاومة التغيير من قبل الأفراد 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 ومرؤوسين. ومن هنا يتضح أن العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي يتم بعضهما بعضا او كلاهما يهتم بالجوانب محاولة لإيجاد نوع من الترابط و الانسجام والتعاون بين الناس في سبيل بلوغ الهدف المشترك وتحقيق الخير الذي هو غالبا ما يكون هدف المؤسسة أو المنظمة، لذا فهي مجال من مجالات من المهم جدا التعرف على مداخل العلاقات الإنسانية منجها، ومن جهة ثانية على أسسها او مجموعة القيم التي تنبني عليها العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، والتي من الواجب أن تسود بين الأفراد، فشعور الفرد بقيمته الفاعلة في بيئة عمله، تحثه على التفاني فيما يقدمه من أعمال، حتى يشعر فيه بأن له نصيبا في الملكية الجماعية، وإحساس بالتعاون فيما بينه وبين زملائه في العمل، وبالتالي الشعور بحافز قوي على المشاركة البناءة في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا من شأنه أن تلك المعادلة بين الفرد بقدراته وإمكانياته مع بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.

الفصل الثاني الأمن الوظيفي

تمهيد :

الامن الوظيفي هو احد المطالب الأساسية للعامل في جميع القطاعات سواء الصناعية أو خدماتية أو الثقافية الخ..... فهو يتضمن تحقيق جميع حاجات الأفراد بناء على جملة من القوانين والاعتبارات الموضوعية من طرف رب العمل، فهو التزام من طرف صاحب العمل من خلال توفير بيئة عمل آمنة للعمال داخل المؤسسة، ولتسهيل مهمة كل موظف لأداء عمله بنجاح وفي الوقت المحدد، ولهذا ارتأيت أن أتناول في هذا الفصل الطرق المختلفة لتوفير الأمن الوظيفي والمحافظة على سلامة الأفراد داخل المؤسسة الخدمات ، وأنواعه ، وبعض العناصر والنظريات التي تناولت معظم جوانب الأمن الوظيفي، وهذا كله لإبراز الدور الفعال داخل المؤسسة الخدماتية .

الامن الوظيفي

1- مفهوم الامن الوظيفي

يقصد بالأمن الوظيفي الأمن من كل ما يمكن أن يخافه الموظف أثناء ممارسته لوظيفته، ولم يقصد به الباحث مجرد الأمن من 1990 م كما عرفه Satcher&McG بأنه شعور الموظف تجاه منظمته التي يعمل فيها كما عرفه في موضع آخر بأنه "قوة الفصل من الوظيفة، تعيين الفرد في المنظمة وعرفه المغربي بأنه "السياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والأقران و المرؤوسين وشعور الموظف بالأمان والاستقرار في العمل وعدالة الراتب من الضروري توفير كافة الإجراءات التنظيمية والفنية داخل مكان العمل¹. بحيث يكون مأمونا يكفل سلامة وأمن العاملين إلى جانب حماية مقومات الإنتاج المادية من معدات وآلات ومواد ومبان وغيرها وأشار بروس وبيبتوني 2002 بأن الأمن الوظيفي هو عدم وجود خوف أو رهبة لدى الموظف من المنظمة التي يعمل فيها .

وعرفها في موضع آخر أنه شعور الأفراد بأنه "قوة علاقة تعيين المعلم بدوران العمل في Spencer) و Reams أنهم يتعرضون لمعاملة عادلة من قبل المنظمة التي يعملون فيها منظمة ما وأكد أحمد على ضرورة تحقيق حاجة الفرد في أن يحمي نفسه ضد المخاطر في الحاضر، والمستقبل مثل حاجة الفرد لضمان عدم انقطاع مصدر الرزق، أو حاجة الإنسان لأن يكون آمنا على معيشته في حالة مرضه أو إصابته أو بلوغه سن التقاعد الأمن بقوله " تعبر حاجات الأمان عن حاجة الفرد أن يكون بمأمن من الأخطار، وأن يتحقق له ولأهله وذويه قدر من الطمأنينة على الأمن الوظيفي مستقبلا الوظيفي واستمرار دخله، ويمكن إشباع هذه الحاجات من خلال عدة وسائل، واعتبر وقصد بالأول الأمن الحافز الذي يعتبر حافزا للموظف إذ يكون الموظف (continuance) والثالث (normative) والثاني (effective) ثلاث درجات وسمى الأول في هذه المرحلة محتاجا للأمن الوظيفي لذا فإن إيجاده يكون حافزا للموظف، أما الثاني فهو الأمن الطبيعي وهو أمن الانتماء الذي يشعر معه الموظف بالانتماء للمنظمة، أما الثالث فهو الأمن المستمر الذي يشعر الموظف معه أن خروجه من المنظمة يكلف المنظمة الكثير وهذه المستويات الثلاثة من الأمن الوظيفي تشير إلى أن

¹ - طارق فرج عبد الله عركوك، الامن الوظيفي و اداء المعلمين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الادارة التربوية و التخطيط ، المملكة العربية السعودية ، جامعة ام القرى ، 2006، ص 41

الأمّن الوظيفي يمكن أن يكون إيجابيا ويمكن أن يكون سلبيًا ويمكن أن يكون غير مؤثر على الإطلاق، وقد على هذا التقسيم للأمّن الوظيفي، وافترض في دراسته أن الأمّن الفعال (الأمّن الحافز،) (وأمّن الانتماء،) لهما علاقة إيجابية مع الأداء Kang و Bartlett¹ والرغبة في التدريب المستمر¹.

إن هذا التقسيم للأمّن الوظيفي يدل على أن وجوده ضروري وغيابه مؤثر، ولكن وجوده قد يكون حافزا، وقد لا يكون حافزا .

إن هذه الأصناف الثلاثة من الأمّن يمكن أن تظهر في نفس الوقت، فيكون الشخص متمتعًا بالأمّن الحافز، مع كون المنظمة لا يمكن أن تستغني عنه، وهو مع هذا وذاك يشعر بالانتماء للمنظمة. أما وسائل تحقيق الأمّن فهي: توفير الدخل المستمر وكذلك العلاقات الطيبة بين الرئيس، والمرؤوس، و توفير الحماية اللازمة للموظف من المخاطر التي قد يتعرض لها أثناء العمل، وكذلك الضمانات الكافية عند ترك العمل، و منها أيضا إتاحة الفرصة له للتظلم ضد ما قد يواجهه من معاملة سيئة، و تحديد المهام الوظيفية المطلوب من الموظف إنجازها ومسؤولياته وسلطاته بشكل واضح و يكون الموظف حقل تجارب للمديرين يذهبون به حيث شاءوا، ويكلفونه بما شاءوا، بل يكون هناك وصف واضح لمهام المعلم التي يجب أن يقوم بها؛ عندئذ يتلاشى الخوف و يظهر الأمّن و الطمأنينة.²

¹- نفس المرجع ،ص42

²- نفس المرجع ،ص42

2- انواع الامن الوظيفي

للامن الوظيفي مجموعة من الانواع تتمثل في

- أ- **أمن المنظمة** : هو شعور القائمين على إدارة على إدارة المنظمة أن العاملين بها يرغبون في البقاء، وفي حالة مغادرتهم، فإن المنظمة ستحظى بموظفين أفضل منهم، ويتحقق ذلك برضا العاملين عن العمل، وأمن المنظمة ذو علاقة وثيقة إيجابية بالحد من دوران العمل.
- ب- **الحافز** : هو أدنى درجات الأمن الوظيفي، الذي إذا تحقق فإنه يحفز الموظف لمزيد من الأداء، وهو الأمن مقابل الأخط، بمعنى أن الموظف بأدائه الجيد هو الذي يحقق لنفسه الأمن الوظيفي، فإذا قصر فإنه يكون عوضه للفصل من الوظيفة.
- ج- **الأمن الطبيعي** : هو درجة متوسطة من الأمن الوظيفي، يكون للموظف فيها عهد على المنظمة أنها لا تتخلص منه، وعندها يشعر الموظف بوجود انتماء بينه وبين المنظمة، وهو درجة متوسطة بين الأمن الحافز وأمن الاستمرار.
- د- **أمن الاستمرار** : وهو أعلى درجات الأمن الوظيفي، وهو شعور الموظف بأن المنظمة لا يمكن أن تستغني عنه.¹

¹-عايدة سيد خطاب،العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي،2001،ص40

3- أهمية الأمن الوظيفي:

يستمد الأمن الوظيفي أهميته من كونه حاجة من الحاجات البشرية الهامة فهو يرتبط بامن العامل على استمراره في عمله وعدم فقدانه لمصدر دخله فقدد قال الرسول صلي الله عليه وسلم (من بات امانا في سره معافى في بدنه عنه قوت يومه، فكأنما حيزت له اددنيا بأسرها)

ترجع اهمية الامن الوظيفي الى مايلي

لكي يقوم العامل عمله على افضل وجه ينبغي ان تهى له الظروف المناسبة التي يتطلع اليها ليتمتع بمعيشة طيبة و ينعم بالحرية و الامان و يعد الاحساس بالامن اساس للنجاح و الابداع و الابتكار في العمل .

العامل الذي لا يشعر بالاستقرار نتيجة افتقاده للامن الوظيفي، أو انتفاض مسواه، يكون اقل قدرة على الأداء الجيد أو مواجهة المشكلات المعاصر التي تحتاج أساليب وحلول مبتكرة.

الامن الوظيفي يشعر الموظف بالاستقرار

فيه احتياجاته إشباع حاجات الموظف المادية والأمنية,ونذلك عن طريق راتبه الذي يسد للموظف احتياجاته .

- يساهم الأمن الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي
- يساهم في زيادة الانتاجية
- يحقق الاستقرارالنفسي و الاجتماعي
- يساعد العاملين بالقيام باعباء العمل و مواجهة مشاكلها
- يوفر البيئة المناسبة للابداع و الابتكار

يحد من عملية دوران العمل فهو يحدث استقرار في المنظمة نفسها, لأن بقاء الموظفين في منظماتهم يحقق للمنظمة شيئاً من الاستقرار, كما أن الأمن يتيح للموظف فرصة تطوير الذات فبقاؤه في المنظمة يشجعه على ذلك بخلاف ما لو كان غير مستقر في المنظمة.

ان عدم تحقيق الامن الوظيفي وتدني درجته في المؤسسة دائما ما ينعكس على انتاجية تلك المؤسسة ونجاحها حتى ان كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مجال عملها

وتقوم فكرة الأمن الوظيفي على رفع درجة الطمأنينة لدى الموظف على مستقبله الوظيفي وإنهاء جميع صور القلق على ذلك المستقبل حيث أثبتت دراسة أمريكية أن القلق من فقدان العمل يترك أثراً سلبية على صحة الفرد تعادل الأذى الذي تسببه أمراض مثل ارتفاع ضغط الدم وأضرار التدخين، موضحة أن الإجهاد الناجم عن فقدان الأمن الوظيفي يمكن أن يكون مميتاً ويسبب حالات مرضية قد تقصر العمر.¹

عبير اغا ، الامن الوظيفي حلم يراود الاردنيين <http://www.gerasanews.com/article/161055> - ¹ 12/03/2019 15:05

4- ابعاد الامن الوظيفي

ومن أهم الأبعاد التي يتجلى من خلالها أهمية الأمن الوظيفي

1- **البعد الانساني** □ الامن الوظيفي مطلب رئيسي للعاملين في اية منظمة حيث يرتبط بمفهوم الحياة الكريمة التي تقوم على ثلاثة ركائز اهمها قدرة الموظف على اشباع حاجاته الاساسية كالغذاء و الدواء و المسكن والتعليم و تحرره من القيود الغير المشروعة على حقوقه الشخصية المادية و المعنوية

اما الركيزة الثانية فهي ان المنظمة التي ينعم العاملون بها بمستوى مناسب من الامن الوظيفي تقلل المعوقات التي تحول دون تحقيق اهدافها ، بينما تقوم الركيزة الثالثة بحق الموظف في توجيه ما بقي من طاقاته ووقته عقب تحقيق حاجاته الاساسية للمتطلبات التي تكتمل بها سعادته مثل ممارسة الانشطة السياسية و الاقتصادية و الفكرية و الاجتماعية و الرياضية التي تستهويه ¹.

2- **البعد الاخلاقي** □ تدرك المنظمات ان علاقة الامن الوظيفي بالاخلاق سبب و اثر ،فهو سبب لان لها دور كبير في استقرار او عدم استقرار امن المنظمة و هي اثر لان بروز المثل الاخلاقية العليا في ممارسات و سلوكات العاملين يكون اشد من المنظمات التي يتمتع العاملين فيها على مستوى مرتفع من الامن الوظيفي

3- **البعد السياسي** □ يتعلق هذا البعد بالسياسات أو الأنظمة القائمة بالدولة الذي تحد د أطر العدل سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص فان كان النظام القائم يشجع

4- **البعد الاجتماعي** □ ان وجود نظام يقوم على العدالة في توزيع الرواتب ،و الارياح لتقريب الفوارق بين الطبقات الاجتماعية المختلفة يمكنه ان يؤدي الى ترسيخ الامن و زيادة فاعلية و دافعية العمال

¹-الحازمي .خليل بن عبيد ،الحوار الوطني و دوره في تعزيز الامن الوطني للملكة العربية السعودية ،ط3،مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني ،2010،ط3،ص84

نحو العمل في حين يؤدي الظلم الاجتماعي لطبقات معينة سواء بمحها القليل من الحوافز او وضعها في مراكز معينة متدنية او عدم منحها الراتب المناسب يؤدي الى فقدان الامن الوظيفي .

5-البعد الايديولوجي يقصد به الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات و القيم التنظيمية السارية التي تسهم في تحديد السلوكات المناسبة و غير مناسبة التي تشكل و تؤثر على الطريقة التي يتصرف في ضوئها اعضاء المنظمة من خلال ارساء و دعم قواعد سلوكية تقضي بان يكون الموظفون مبدعين و مبادرين مع منحهم حرية التصرف ،وزرع في نفوسهم قيم و اخلاق تقتضي بموجبها ضرورة التحاور و التشاور فيما بينهم عند اتخاذ القرارات .¹

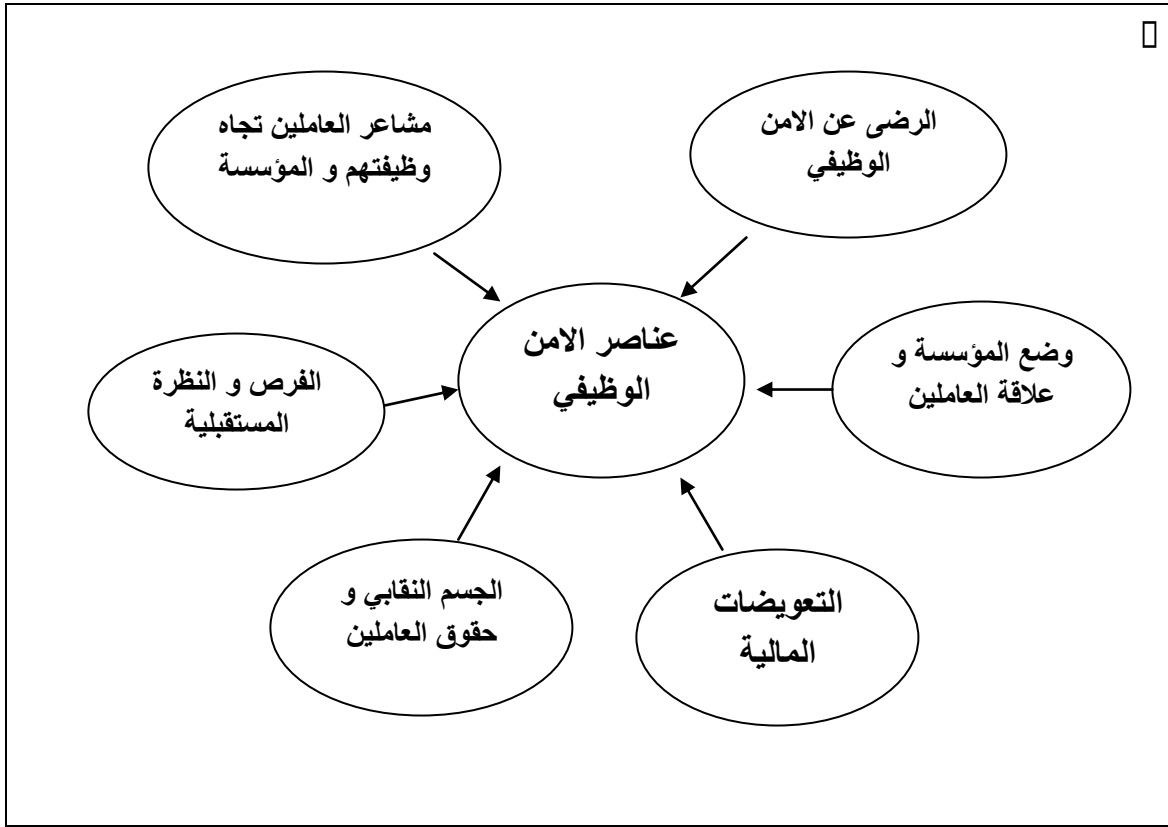
¹-تشارلز، جاريت جونز، الاستراتيجية مدخل متكامل،ت رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد المتعال، الرياض،دار المريخ للنشر،2001،ص251

5- العوامل المؤثرة في الامن الوظيفي

يتأثر الامن الوظيفي بعدة عوامل نذكرها كالتالي

- 1- الرضى عن الوظيفة و تشمل استمرارية العمل ، شعور الموظفين بالتهديد ، امكانية فقدان الوظيفة ن، و مدى حاجة الموظف للامن
- 2- وضع المؤسسة وعلاقة العاملين بالادارة و يشمل أ.مدى اهتمام المؤسسة بالموظفين و التواصل معهم ب.سياسة المؤسسة و استقرارها مثل وضوح المهام و الواجبات و المشاركة في خطط تنفيذ العمل و الصلاحيات الممنوحة ، و استقرارها المالي و الاداري ج.تقدير الادارة للموظف و بناء جوانب القصور لديه بالتدريب و التاهيل من خلال الدورات اللازمة لاستخدام خبراته و قدراته
- 3- التعويضات المالية و تشمل الاجور التامين الصحي المكافآت اتاحة الفرص الترقية التى يحصل عليها العامل ، تعزيز الدافعية لاستمرار في العمل
- 4- الجسم النقابي و حقوق العاملين اي توفير النقابة لدفاع عن حقوق العامل
- 5- الفرص و النظرة المستقبلية وهنا نتحدث عن تحقيق الطموحات المستقبلية للموظف و الاستقرار اللازم للنمو المهني و التفرغ العلمي
- 6- مشاعر العاملين اتجاه وظيفتهم و المؤسسة مثل شعور الموظف بالعجز او النجاح في عمله و مدى اندماجه في بيئة العمل مما يعكس بقيمته و بانه عضو فعال في المؤسسة

الشكل 1 يوضح العوامل المؤثرة في الامن الوظيفي



المصدر - من اعداد الباحثة

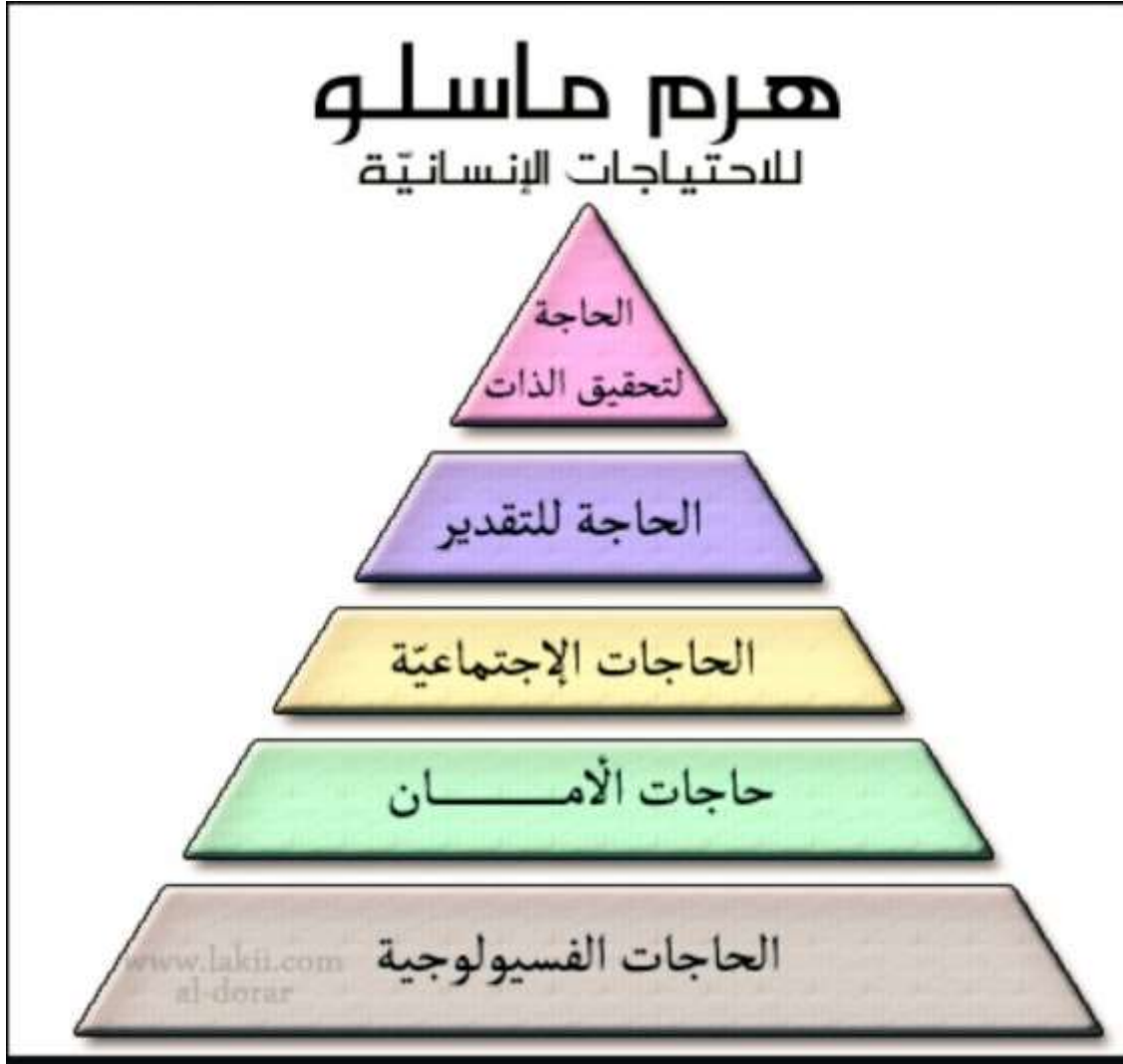
6- نظريات الامن الوظيفي

نظرية الحاجات لماسلو: انطلق أبراهام ماس لو في دراسته للدافعية من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محدد من الحاجات ووضع نموذجاً لهيمنة هذه الحاجات،

مبتدئاً بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم، وتليها الحاجات الأخرى تباعا إلى قمة الهرم.¹

¹ - صبحي العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة، 2005 ، ص44

الشكل 3 يوضح :هرم الحاجات ماسلو



المصدر -هرم ماسلو للحاجات ،تطور الفكر و اساليب في الادارة ،ص45

أ-الحاجات الفسيولوجية أو حاجات وظائف الأعضاء:

وتهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على حياة الإنسان وبقائه وهي تقع ضمن هرمية لامتناهية في أولويات إشباعها عندما تبرز الحاجة لإشباعها، ومن هذه الحاجات، حاجة الإنسان إلى الهواء وإلى الماء، والطعام ، وإلى الراحة والنوم، وإلى المأوى والملبس والجنس للمحافظة على النسل واستمرار

بقاء الإنسان... إلخ.¹

ب - حاجات الأمن:

وتتمثل هذه الحاجات في توفير حاجات الأمن وتأمين ال بيئة المادية وتواجد مجتمع منظم أيضا، وتتعكس هذه الحاجات في بيئة العمل من خلال توفير وظائف فوائد ومكاسب مضمونة للعاملين.²

ج - حاجات الانتماء:

وتتبعكس هذه الحاجات من خلال قبول الآخرين للفرد سواء من خلال العائلة أو الأصدقاء أو المجتمع ككل، ويكون الفرد جزءا من الآخرين وجزءا من جماعة العمل أو جماعة الأسرة أو جماعة الصداقة، وتتبعكس هذه الحاجات على مستوى البيئة التنظيمية للعمل من خلال بناء علاقات تعاون واحترام متبادل مع جماعات العمل والأقسام والإدارات وغيرها.³

د - حاجات التقدير:

وترتبط بالحاجة إلى وجود صورة جيدة للفرد ولنفسه وأن يتلقى اهتمام وتقدير واعتراف الآخرين له، أي أن الفرد يجب أن يكون متواجدا أو مدركا وقدرنا من جانب الآخرين، سواء على مستوى أو الأصدقاء أو الجماعات المجتمعية، وعلى مستوى المنظمة في المشاركة ومساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات .

هـ - حاجات تقدير الذات:

وهي أعلى الحاجات وته تم بتنمية إمكانيات الفرد وتزيد من كفاءته ليصبح أفضل، ويمكن تحقيق هذه الحاجات من خلال تقديم فرص النمو والإبداع والتدريب للأفراد، لكي يقوموا بمسؤولياتهم على أكمل وجه .

¹-مرجع سابق، ص45

²-سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص40

³- نفس المرجع، ص41

2-نظرية الحاجات لالدرفير:

قدم لالدرفير تعديل لنظرية ماسلو وذلك لتبسيطها، وحددت نظريته ثلاث أنواع للحاجات هي :

-الحاجة للوجود والبقاء .

-الحاجة للعلاقات :وهي حاجة الفرد لبناء علاقات طيبة ومرضية مع الآخرين.

-الحاجة للنمو : وتعكس التطوير الج وهري للأفراد والرغبة في النمو الشخصي والذاتي،

بالإضافة إلى زيادة التميز ، وتتشابه كل من النظريتين ماسلو ٧ ولالدرفير لأن لكل منهما شكل

هرمي، ويفترض أن الفرد يتحرك إلى أعلى في إشباع حاجاته خطوة واحدة كل مرة، ولكن

لالدرفير خفض من عدد الحاجات إلى ثلاثة وعرض الحركة في شكل مركب ليعكس فيه

الإحباط، والتي تعني أن الفشل في تحقيق حاجة ذات مستوى أعلى يمكن أن يؤدي إلى أن يرتد

لحاجة ذات مستوى أقل ، ثم يحققها وهكذا فالعامل الذي لا يستطيع إشباع حاجاته للنمو يمكن

أن يحول طاقته لحاجة اجتماعية ذات مستوى أقل أو يعيد توجيه مجه وداته نحو كسب كثير من

المال، ويقترح أن الأفراد يتحركون فيه لأسفل ولأعلى في النمو الهرمي اعتمادا على قدرتهم

على إشباع حاجاتهم.¹

-فأهمية تحقيق حاجات الانتماء والذات كما ذكر أحد المديرين الشبان إذا كان من المفروض أن

أقول لك في جملة واحدة لماذا أنا مدفوع بوظيفتي، لأنه عندما أعرف ماذا يحدث وكيف يحدث

ودوري في الصورة العامة تجعلني أشعر بأهمية نفسي .

3-نظرية المساواة:

وهي النظرية التي تركز على فهم وإدراك الأفراد كيف يعاملون بطريقة عادلة مقارنة بالآخرين،

وطبقا لهذه النظرية، فإن الأفراد يدركون العدالة والمساواة إذا كانوا يتلقون تعويضات مماثلة لما

يتلقاه الآخريين المساوين لهم في المساهمات، وفي العمل والمجهود والخبرة والتعليم والمقدرة وهكذا

ويقوم الأفراد بتقسيم المساواة والعدالة بنسبة المدخلات إلى المخرجات، حيث تتم المقارنة بشخص

في مجموعة العمل نفسها أو بأخذ متوسط المجموعة ككل، وتتحقق المساواة والعدالة عندما تتساوى

النسب المقارنة هذه ، وذلك في الحالات الشبيهة أو المتكافئة، ولا تتحقق المساواة عندما يحدث عدم

¹-نفس المرجع ،ص43

التوازن بين المدخلات و المخرجات، كأن يحصل الفرد على مرتب أو مكافأة مساوية لما يحصل عليها.

فرد آخر حديث العمل أو أقل تعليماً أو خبرة، كما تحدث عدم المساواة في الاتجاه الآخر عندما يكتشف الفرد أنه يجني ما لا أكثر من غيره يقوم بنفس العمل والمجهود، وقد يؤدي ذلك بهذا الفرد أن يزيد من مجهوداته في العمل ، ومن مستوى تعليمه أو الحصول على أموال أقل من العمل

7- الأمن الوظيفي في نظرية العلاقات الإنسانية:

لا يستطيع الفرد أن يعيش بشخصيتين متميزتين شخصية في حياته و أخرى يمارس بها عمله ووظيفته , و هذا هو الأساس الذي قامت عليه نظرية العلاقات الإنسانية , إذ هي تقوم على مراعاة حاجات الإنسان و جعل العمل مشبعا لحاجات الإنسان لا كما يقول بعضهم " إن حاجات العاملين في المنشأة لا تعدو أن تكون رغبات مادية يمكن إشباعها عن طريق المنح, والمرتببات فهذا تجاهل لاحتياجات الإنسان الأخرى , فربما يكون للإنسان احتياجات نفسية يطمح إلى تحقيقها أكثر من طموحه لتحقيق رغباته المادية ان العلاقات الإنسانية يجب أن تنظر إلى الفرد على أنه إنسان هادف له عقل ووجدان وله متطلبات مادية و حاجات أولية يريد إشباعها و مستوى اجتماعي معين يسعى إليه ولذلك يجب العمل على تحقيق متطلبات الفرد بالقدر الذي يضمن أحسن إنتاج للعامل و قد كان في الماضي يطوع الإنسان و يدرب ليكون قادرا على التعامل مع الآلة, وعلى مبدأ العلاقات الإنسانية يجب أن تطوع الآلة لتشبع حاجة الفرد ليتعامل معها بشكل يضمن مستوى عال من الأداء والإنتاجية, لأن هذا التكيف مع حاجات الفرد يشعره بالارتياح و يذهب عنه القلق والتوتر والتبرم التي من شأنها أن تؤثر على إنتاجية الموظف , إن الشخص القلق و الشخص المتبرم الساخط و الشخص المفقود لآماله و طموحه و الشخص الذي يشعر أنه على حافة الهاوية و الشخص الذي يشعر بعدم كفاءته للعمل كلهم يمثلون خطرا على المشروع وكلهم شوكة في ظهر مجتمعه ولاشك أن من تشغله مشاكله لا يمكن أن يحل مشاكل العمل ولا أن يحقق أهداف التنظيم, و لذلك فإن كل شيء في المنظمة من آلات و أنظمة وقوانين يجب أن يصاغ بحيث يشبع رغبات الفرد ليحقق أفضل قدر من الإنتاجية ان أنظمة شؤون الموظف يجب أن تكون من الفاعلية بمكان بحيث تكفل المحافظة على - وكذا - تنمية أعلى أصول المشروع ألا وهو العنصر البشري وبذلك نحصل ليس فقط على مجرد الأمن الوظيفي بل على ما هو أعلى من ذلك و هو الرضا الوظيفي.¹

¹ - طارق فرج عبد الله عركوك، مرجع سابق، ص58

أما موقع الأمن الوظيفي في هذه النظرية فله مكانة عظمى إذ حاجات الأفراد هي المقصود الأسمى للإدارة القائمة على مبدأ العلاقات الإنسانية، فهي ترأف بالفرد وتعامله معاملة بعيدة عن الجفاء والجفاف، وتهتم بالحوافز المعنوية وقد اعتبر الباحث هذه النظرية من نظريات المحتوى لأنها لم تتحدث عن اتجاه الحفز فهي فقط تذكر الحاجات والحوافز، وكيفية تحقيقها، وهذا هو ما يفهم من كلام

8- عناصر الامن الوظيفي

الأجور:

أ - تعريف الأجور:

تعرف بأنها جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة، مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، واستغلاله لكافة طاقاته امكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهما منه في تحقيق أهداف المنظمة، وقد يكون الأجر على أساس¹.

وحدة الزمن أو وحدة الإنتاج ، وتنقسم الأجور إلى تعويضات مباشرة وغير مباشرة تعريف " حماد محمد شطا : " الأجر أو الراتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، يتحدد بما يضمن مستوي لائقا من الحياة طبقا للمستوى الاقتصادي والحضاري للبلد، ويتفاوت هذا الأجر أو الراتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي².

ب - أهمية الأجور:

تكتسي الأجور والرواتب أهمية بالغة بالنسبة للعامل، فهي التي كلها تطالب برفع الأجور وزيادتها من فترة لأخرى، كما أن الأجر يعتبر العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لإمكانياتهم، وهناك عدة عوامل مؤثرة في تحديد مستوى الأجر³. تتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه ، أو شعوره بالأمان، أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته، أما على مستوى المنظمة، فإن الأجر ذو أهمية بالغة لأنه يؤدي إلى الوظائف التالية :

¹ -خور الدين حاروش :إدارة الموارد البشرية، ط1 ،دار الأمة، 2011 ، ص107

² -أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، القاهرة، مصر، 2007 ،ص28

³ -صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي :إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1988 ،ص20

- الأجر وسيلة المنظمة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
- الأجر هو وسيلة المنظمة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها.
- الأجر هو المقابل العادل للعمل، وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

ج -مكونات الأجر:

يمكن تبويب الأجر إلى ثلاثة مكونات هي:

أولاً -الأجر النقدي:

يتكون الأجر النقدي من جزئين، جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل .

ثانياً -الأجر الثابت:

يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، حسب العمل الذي يؤدي، وحسب نظام دفع الأجر في المشروع، فالعمال المؤقتون الذين يؤدون عملاً مؤقتاً ثم تنتهي علاقتها بالمنشأة، تدفع لهم مستحقاتهم يومياً أو في نهاية الأسبوع، أما العمال الدائمين فعادة ما يتم لهم ا لدفع في نهاية الشهر، والمبلغ الذي يدفع بشكل ثابت يرتبط بأيام العمل التي تؤدي ويدفع للعمال المؤقتين عن أيام العمل الفعلية أو حسب المبلغ المتفق عليه مق دما عن كل يوم عمل، أما بالنسبة للعمال الدائمين فيدفع لهم المبلغ كل شهر وفقاً للنظام الموضوع والذي يحدد لكل و وظيفة بصرف النظر عن أيام العمل، بشرط أن تكون أيام الغيابات في حدود المدة المسموح بها وفقاً للقانون¹ .

ثالثاً -الأجر المتحرك:

تدفع المنشأة لعمالها علاوة على الأجر الثابت بمبالغ إضافية مثل :

- الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل نتيجة لتحقيق زيادة في إنتاجه .
- المكافأة لتشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يحققها العامل، بحيث تحقق فائدة للمشروع تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات.
- الأجر الإضافية التي تدفع للعامل مقابل الساعات الإضافية التي تفرض طبيعة أو ظروف العمل بقاء العامل في عمله زيادة عن عدد الساعات المطلوبة.

¹صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، ص

- البدلات التي تدفعها المنشأة للعاملين بها بصفة سنوية، نتيجة لتحقيق أرباح على مستوى الشركة¹.

3-أنواع الأجور:

أولا -الأجر الزمني المطلق:

- وهو الذي يدفع على أساس وحدة الزمن، أي بالساعة أو باليوم أو بالأسبوع أو بالشهر، دون أن تكون هناك علاقة بين الأجور وبين الإنتاج الذي تحقق، وهناك علاقة بين الأجر وبين الإنتاج الذي تحقق، وهناك ظروف يستحسن فيها دفع الأجور على أساس الزمن، ويمكن تلخيصها فيما يلي :
- عندما يصعب تمييز الوحدات المنتجة أو قياسها.
 - عندما لا يكون للعامل دخل في تحديد كمية الإنتاج، كما هو الحال في الإنتاج الذي تحدد سرعته ميكانيكيا.
 - عندما يكتنف العمل الكثير من التعطيلات الذي لا يستطيع العامل الهيمنة عليها

ثانيا-أجر القطعة المطلق:

- وهو الذي يدفع على أساس كمية الإنتاج التي تحققت دون أن تكون هناك علاقة بين الأجر وبين الزمن الذي اشتغله العامل،ويحدد في هذا النوع من الأجور ، الأجر الذي يستحقه العامل لإنتاج القطعة الواحدة، وبذلك يحسب أجره بضرب عدد الوحدات التي أنتجها العامل في القطعة الواحدة .
- ثالثا -الأجر الذي يجمع بين الأجر الزمني وبين أجر القطعة :

وفي هذا النوع من الأجور يعطي العامل أجرا زمنيا ك أساس، لا علاقة له بكمية الإنتاج، ثم يعطى علاوة على ذلك مكافأة، أو أجر قطعة إذا زاد إنتاجه عن الإنتاج القياسي، أي زاد إنتاجه عن حد معين او عدد معين من القطع، وهذه المكافأة هي عبارة عن أجر القطعة التي أنتجت زيادة عن الإنتاج القياسي².

هـ -إدارة الأجور:

قد يتساءل البعض لماذا يتقاضى المهندس المعماري أجرا أعلى من عامل البناء؟ والإجابة المنطقية

¹ - أمين أحمد عوض الله: إدارة الإنتاج الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان،ص

402،403

²-نفس المرجع،ص403

على هذا السؤال هي أن المهندس المعمارى أعلى مهارة من عامل البناء، غير أن التساؤل عن التفاوت بين أجر المهندس المعماري والمهندس المدني قد تكون بنفس السهولة، وقياسا على ذلك فإن المقارنة بين هيكل الأجر الخاص بوظائف مختلفة يحتاج إلى نوع آخر من التفكير، إن الأساس في تحديد أجر الوظائف هو تقييم الوظائف¹.

وتعرف عملية تقييم الوظائف على أنها العملية التي يتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظائف داخل المنظمة، ويتم ذلك من خلال مقارنة الوظائف التنظيمية بغرض تحديد الأجر المناسب لها، ويتضح من ذلك أن عملية إدارة التعويضات تهدف إلى تصميم هيكل أجر يتميز بتعظيم العائد من التكاليف الأجر، وتهدف هذه العملية بذلك إلى جذب وتحفيز العمالة والحفاظ عليها من خلال بناء هيكل أجر عادل، ويستخدم مفهوم العدالة هنا ليشير إلى مستوى الأجر الذي يتناسب مع متطلبات أداء الوظيفة، غير أنه في كل الأحوال تسعى المنظمة إلى تخفيض تكاليف الأجر إلى أدنى حد ممكن، ومن هذا يتضح أن مفهوم العدالة له شقين أساسيين هما :

-**الشق الأول** : يعكس رغبة العاملين في الحصول على عائد مادي مناسب مقابل أداء الوظيفة.

-**الشق الثاني** : يعكس رغبة المنظمة في تخفيض تكاليف الأجر إلى حد أقصى مكن بما لا

يؤثر على جودة الإنتاج.

2-الإشراف:

أ - مفهوم الإشراف:

يعرفه فتوح أبو العزم" : هو عبارة عملية تعليمية أو تدريسية تهدف إلى تنمية وتحسين الموارد البشرية، حيث يعرف هذا المعنى على أنه عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا ولنمو وليطوروا وليحسنوا من مهاراتهم، بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المسويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة².

ب - أهداف الإشراف:

¹- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، القاهرة، مصر، 2003، ص394
²-يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ، 2007، ص15

- للإشراف مجموعة من الأهداف يمكن برازها فيما يلي :
- ✓ التأكد من أن العمل ينفذ وفقا لمبادئ وأصول الإدارة ، ووفقا للخطة والتنظيم والبرامج والتعليمات المقررة.
 - ✓ الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمنظمة من خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.
 - ✓ التعرف على الأعمال التي تمت مع اكتشاف الصعوبات التي قد تعترض التنفيذ.
 - ✓ توجيه وتعليم العامل بما يجعله أقل احتياجا للإشراف في المستقبل.
 - ✓ تقييم قدرة ودرجة إتقان العاملين لأعمالهم وذلك بهدف بحث حاجة العاملين إلى التدريب أو مدى صلاحيتهم للوظائف المسندة إليهم أو لمكافئة المجهود.
 - ✓ إيجاد التوافق والتنسيق بين جهود العاملين وإثارة الوعي الجماعي بينهم كتكثيف كافة الجهود في اتجاهات تسعى إلى تحقيق الأهداف المشتركة¹.

ج - مبادئ الإشراف:

- يتمثل الإشراف في جملة من المبادئ هي :
- ✓ يجب أن يتفهم الفرد ما هو متوقع منه بمعنى أن الموظف الجديد يجب أن يعرف بعض الأمور بعد أن يبدأ عمله مباشرة ، مثل نوع العمل، مكان العمل، مكان الحصول على الموارد والعتاد.
 - ✓ يجب على المشرف تقدير العمل الجيد باستمرار.
 - ✓ العمل غير المتقن يستحق النقد البناء، وهنا على المشرف أن يعرف كيف وأين ينتقد العامل.
 - ✓ يجب أن تتاح الفرصة للعامل من أجل إظهار استعداداتهم لتقبل المسؤولية.
 - ✓ تشجيع المرؤوسين على تنمية أنفسهم.
 - ✓ توفير الظروف الصحية الملائمة لأداء العمل بشكل جيد.

د - أنواع الإشراف:

3- إبراهيم عبد الهادي المليجي: الإدارة مفهومها وأنواعها وعملياتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص316

أولا -الإشراف الديمقراطي:

يعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، ذلك أن المشرف يسعى عادة في ظل هذا النمط إلى ضرورة إشراك كل فرد من الجماعة في نشاطها بيده، إنما يوزع المسؤوليات على المرؤوسين ويشجعهم ويحثهم على العمل كما أنه يعمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات ويستشيرهم¹.

ثانيا - الإشراف التسلطي:

يتميز هذا النوع باجتماع السلطة المطلقة بيد المشرف الذي هو واضع سياسة الجماعة ورأس أهدافها وواضع الخطط اللازمة لتنفيذها، وهو كثيرا ما يلجأ إلى استخدام القوة والتخويف بإصدار الأوامر والنواهي.

وفي مناقشة" كاتز كاهن " نتائج مركز بحوث المسح بجامعة ميتشيغن " الخاصة بالإشراف الدقيق أو التفصيلي أو العام، أو الإشراف الذي يهتم أساسا بالإنتاج ، والإشراف الذي يهتم أساسا بالمستخدمين، فالإشراف الدقيق الذي يهتم أساسا ب الإنتاج والذي يتضمن تعليمات تفصيلية ومراجعة مستمرة بواسطة المشرف، ويتضمن التركيز على الطرق الفنية والعمليات أكثر من الاهتمام بالعمل في محاولة الوصول إلى مستوى عال من الإنتاج².

هـ -نطاق الإشراف:

من المواضيع ذات العلاقة بالتنظيم الهيكلي وتصميمه هو نطاق الإشراف ويقصد به عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس أو مدير واحد أن يشرف عليهم ، ويوجههم ويخضع هذا التحديد للعديد من العوامل هي :

-**طبيعة العمل** : إذا كانت طبيعة العمل صعبة فإنه يتطلب من المدير تخصيص وقت أكبر في الإشراف، وإذا كان العمل يتصف بالسهولة فإن عدد المرؤوسين يكون أكثر.

-**مهارة الرئيس** : إذا كان الرئيس مؤهلا ، وخبرته عالية وذات كفاءة يكون عدد المرؤوسين أكبر والعكس صحيح.

-**عبء العمل** : أي حجم وكمية ونوعية العمل المكلف به الرئيس، فإذا كان العبء كبيرا يزيد

¹ -طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع التنظيم، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص163

² - عبد الرحمان محمد العيساوي: دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص186

فإن الأهداف العامة للخطة هي ذاتها الأهداف العامة التي تسعى الرقابة الخارجية لحمايتها، ويتم تنفيذها

ماليا من الموازنة العامة للدولة، سواء كانت تلك الأهداف سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية ، وتستعين

أجهزة الرقابة في ذلك بكل أنواع الرقابة المالية، أو المحاسبية ، أو رقابة الأداء، أو الرقابة القانونية، أو عن طريق رقابة المخالفات المالية¹ .

ج - الأسس التي تقوم عليها الرقابة:

- يجب أن يقوم النظام الرقابي في أي منظمة من المنظمات على مجموعة من الأسس أهمها :
- ان تتناسب الرقابة مع طبيعة النشاط وظروف ومقتضيات العمل الإداري. يجب أن تمارس الرقابة في الوقت المناسب ، بحيث تسهم في اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء في الوقت المناسب، حتى يتمكن من علاج الموقف قبل استفحاله.
 - الموضوعية : وهذا يعني أن تكون المعايير المحددة للرقابة معايير موضوعية، بحيث لا يتدخل العامل الذاتي في الرقابة، كأن تكون المعايير الموضوعية معايير كمية يمكن قياسها.
 - المرونة: يجب أن يتميز نظام الرقابة بالمرونة والقابلية للتعديل وفقا للظروف المتغيرة للعمل، وهذا يتطلب إعادة النظر في المعايير التي تستخدم في الرقابة وفقا للظروف المتغيرة.
 - أن يتصف نظام الرقابة بالوضوح والبساطة، حتى يسهل فهمه، بينما النظام الرقابي الذي يتصف بالتعقيد وصعوبة الفهم يصبح ضئيل الفعالية.
 - أن تتصف الرقابة بالاقتصاد وهذا يعني أن يكون النظام الرقابي قليل التكاليف، بحيث لا يشكل عبئا اقتصاديا وتكلفة إضافية على المنظمة.
 - أن يقدم نظام الرقابة الإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح الأوضاع ومعالجة الأخطاء، وهذا يعني أن نظام الرقابة يجب أن لا يقتصر على اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات عن الخطط الموضوعية، بل من الواجب أن يكون النظام الرقابي نظاما مثيرا ، بحيث يبين الطريق والأعمال الواجب إتباعها لتصحيح هذه الأمور² .

خلاصة الفصل

¹ - بشير العلاق: الإدارة الحديثة ، اليازوري، عمان الأردن، 2008 ، ص30

² - نفس المرجع ، ص31

للأمن الوظيفي أهمية كبيرة داخل المؤسسات الخدمائية ، فالفرد العامل يسعى إلى بلوغ أهدافه المادية والمعنوية من خلال إتباعه لمختلف الطرق التي توفر له الأمن داخل المؤسسة، ولهذا فإن الأمن الوظيفي دور كبير وفعال في زيادة قوة وفعالية المواطنة التنظيمية للرفع من مستوى الأداء للموظف و تعزيز ثقة المنظمة له و التي تتعكس بالايجاب على المنظمة و تحسين من خدماتها المقدمة للزبون .

الفصل الثالث

المواطنة التنظيمية

تمهيد :

يعد مفهوم المواطنة التنظيمية ركيزة أساسية في بناء العلاقات الانسانية داخل المؤسسة و خارجها 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 ،أما العقد النفسي فيشير إلى ادراك الموظف المهام المطلوبة منه والعائد عليها ،وبشكل عام فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة تأخذ الطابع التبادلي ،بحيث يبذل الأفراد جهودهم لمبادلتها مع منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة.،وقد أشارت عديد الدراسات إلى ان العلاقة بين الفرد والمنظمة غالبا ما تكون الرغبة لدى الأفراد بأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية عندما تكون العلاقة الاستثمارية التبادلية بين الفرد والمنظمة في وضع متوازن ومتكافئ ،بينما تقل هذه الرغبة لدى الأفراد عندما يتجاوز استثمار أحدهما للآخر ،أو عندما تقتصر العلاقة بين الفرد والمنظمة على العقد الرسمي فقط ،ويمكن تفسير العلاقة بينهما باستخدام كلا من نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون ،بحيث قام بعض الباحثين باستخدام هاتين النظريتين لتفسير سلوك المواطنة التنظيمية وسنركز في هذا الفصل على كل ما يتعلق بالمواطنة التنظيمية .

المواطنة التنظيمية

1- مفهوم المواطنة التنظيمية :

لقد انبثق مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من جهود العديد من الباحثين من خلال الدراسات التي قامت بها بحثا عن أفق جديد لتحقيق فاعلية وجودة اكبر في الأداء والإنتاج عبر تحديد المطالب التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وفيما يخص سلوك المواطنة التنظيمية كانت المطالب مركزة حول مطلب التعاون تحت مسمى " الرغبة في التعاون"، والذي يدعم العمل التنظيمي كما قرره Bernar حين يرتبط بمسمى آخر هو "التنظيم غير الرسمي" وهو ما جاء على خلاف ما كان سائدا في تلك الحقبة، حيث كانت المفاهيم السائدة في المنظمات تشكل ما نشير إليه اليوم باسم " نظرية الإدارة الكلاسيكية"، وقد افترضت النظرية الكلاسيكية أن معظم المشاركين في المنظمات ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية، لذا فإن الهيكل التنظيمي الرسمي هو القادر على الوفاء بهذه الوظيفة¹. وقد أن المنظمات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض، بل من أفعال "Bernard" أكد كذلك وتأثيرات هؤلاء الأشخاص ويضيف أن الأفراد لا بد وأن يقوموا بإظهار الرغبة في المساهمة بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه الرغبة في الإسهام بالجهد هي التي جرى تسميتها بالولاء، وعليه يشكل هذا الأخير سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف ولا المكانة ولا المناصب الوظيفية ولا الشهرة ولا التعويضات أو القدرة، مشيرا إلى وجود اختلافات فردية في الميل لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية ليؤكد على أن السلوك التعاوني والمساعد الذي يذهب إلى ما " Katz" والولاء 2 ، ثم جاء وراء ما يسمى بالدور الرسمي هو مهم لأداء وظائف التنظيم، حين ننظر إلى أن الفعالية التنظيمية كمطلب وظيفي آخر يتطلب توافر ثلاث عوامل أساسية هي:

- 1- التركيز على ترغيب الأفراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها.
- 2- ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.
- 3- تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها لهم النظام بشكل رسمي، وهو يفرق بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين، النوع الأول هو سلوك الدور الرسمي، ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقا للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة و النوع الثاني هو سلوك الدور الإضافي، ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسميا من

¹ - (organ, d.)(w), **Motivational Basis of Organizational citizenship Behavior**, Research in organizational behaviour, Vol12, Greenwich,1993, p 43-72

العاملين منها إلى أن الفعالية التنظيمية عبارة عن موازنة دقيقة بين الدور ال رسمي الذي جرى توصيفه وظيفيا وبين سلوكيات الأدوار الإضافية.¹

لقد مهدت مثل هذه الآراء لما يدعى اليوم بسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن دراسة هذه الأخيرة ظهر بشكل واضح وكمفهوم صريح وشاخص عن غيره من المفاهيم في بداية الثمانينات وفي السنوات الأخيرة ساعدت العولمة وحدة المنافسة والتركيز على "Organ" القرن الماضي على يد جودة الخدمة المقدمة للعملاء على زيادة الاهتمام بسلوكيات الأدوار الإضافية للعاملين في المنظمات، ذلك أن النجاح التنظيمي في البيئة المتنوعة والمتغيرة يتطلب مرونة أكبر وسهولة في الاستجابة، كما يتطلب إطلاق طاقات وإبداعات وقدرات الأفراد وتحريرها من قيود الدور والوصف الوظيفي، وتعد أول دراسة علمية لسلوك المواطنة التنظيمية وفي هذه الدراسة تم "Organ" و "Batman" دراسة قياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثون بنداً يصف سلوكيات وظيفية متنوعة تبين مواطنة القائم بها، ومن خلال إجراء التحليل اتضح أن هناك علاقة ارتباط بين تلك البنود وبذلك أطلقت تسمية وآخرون بتحليل تلك البنود السابقة " Smith " المواطنة التنظيمية على هذا السلوك، بعد ذلك قام واختزلها في ستة عشرة بنداً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، ثم ت والدراسات والأبحاث التي أجريت في هذا الميدان.²

وعليه يمكننا أن نستخلص المعاني الأولى التي نشأت منها سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تزامنت مع تطور الفكر الإداري وهو ما يؤكد أنها تظهر من العدم بل كانت انعكاساً لمتطلبات المنظمة واستجابة للمتغيرات الحاصلة في الفكر التنظيمي لتتفق طريقها فيما يعد بمعناها الجديد ومفاهيمها الحديثة وأبعادها ومحدداتها التي سيتم تناول تفاصيلها في العناصر اللاحقة.³

¹ -مغير خميس مغير الخيلي، نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة دكتوراء غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2003، ص15

² - (g)raham (j)ill, **Promoting Civic Viirtue Organizational Citizenship Behavior, contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries From Political Philosophy**, Human Resource Management Review, Vol 10, 1990,p 64-77

³ -محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 22

2- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

حظي موضوع سلوك المواطنة التنظيمية بإهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الماضية لما له من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية.

إذ أشار Freund & Carmeli, Moidenkutty إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في العديد من المجالات كالفاعلية التنظيمية وتقييم الأداء، والإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والعدالة المدركة و دوران العمل والغياب، والثقة التنظيمية، كل هذه المجالات سلطت الضوء على أهمية هذا السلوك في بيئة العمل.

ولتوضيح أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وتأثيرها على مخرجات العمل داخل

المنظمة Bowler إلى أهمية المواطنة التنظيمية بالنسبة للأفراد من خلال:

- توفير القدرة على الإبداع والإبتكار وذلك من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد.¹

- يعزز دافعية الإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة .

- يوفر الفرصة للأفراد لإختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات .

- إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمة

من خلال:

- إنخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الإستقرار التنظيمي .

- إزدياد مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية .

- تعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي بين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية في

المنظمة.

ويرى الباحثون في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في الأداء الكلي للمؤسسة

من خلال:

- يمد سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة بوسائل للتفاعل بين الافراد داخل المؤسسة تؤدي إلى

زيادة النتائج الإجمالية المحققة.

¹ -زيد، عادل محمد ، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، مصر :المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص206

- نظر لندرة الموارد في بعض المؤسسات فإن القيام بالأدوار الإضافية التي تتبع من سلوكيات المواطنة التنظيمية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها¹.
 - كما تتبع أهمية هذا السلوك من النتائج والآثار الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن يحققها للمؤسسة وذلك كما يلي:
 - يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ويعتبر مصدر مجاني والمديرين على حد سواء يؤدي إلى الإلتزام وحل المشكلات
 - تحسين مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها .
 - تقليل مستوى التسرب الوظيفي .
 - رفع الروح المعنوية للعاملين .
- وهذا يعني أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي نتائج إيجابية على مستويات الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي .
- إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يعد أحد القضايا الرئيسة التي يجب أن تنتبأ مكانة مرموقة في سلم أولويات الممارسين للإدارة، وذلك لما له من إيجابيات تنظيمية وتحقيق مستوى أداء متميز، فهو يمتاز في خلق الحماس في الأداء وهذا ما يفنقه العمل الروتيني، ويخلق الإحساس بالإنتماء للمؤسسات، ويتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث إختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه².

3- أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

- بعد الاطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث حول أبعاد المواطنة التنظيمية لم تجد الباحثة اتفاق تام بينهم حول الأبعاد الأساسية لمفهوم المواطنة التنظيمية، إلا أن هناك اتجاهين تكرر في عدة أبحاث، الاتجاه الأول يقسم مفهوم المواطنة التنظيمية إلى بعدين رئيسيين هما:
1. البعد الفردي: والذي يعني مساعدة الموظفين الآخرين الذين يواجهون مشاكل معينة في عملهم وبشكل اختياري غير مطلوب مثل (مساعدة زملاء العمل أثناء غيابهم أو تقديم مقترحات لتحسين العمل .)
 2. البعد التنظيمي: والذي يعني سلوك المساعدة الموجود نحو المنظمة والذي لا يعد جزء من

¹ - مبارك نجاة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس تنظيم وعمل، سلوك المواطنة التنظيمية لدى اساتذة التعليم المتوسط، دراسة ميدانية بلدية بوشقرون، بسكرة، 2017، ص44

² - نفس المرجع، ص46

متطلبات العمل الرسمية.

أما الاتجاه الثاني في هذه الكتابات فيقوم على أساس تقسيم سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمس أبعاد رئيسية هي :

• الإيثار:

يتعلق هذا البعد بتقديم المساعدة الطوعية لشخص معين مع الأخذ بعين الاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة أو مشكلة منظمة، ويعكس هذا البعد رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء وزملاء العمل أو حتى الزبائن، ومن نماذج سلوك الإيثار مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم ومنع حدوث مشكلات مرتبطة بالعمل.¹

وفي حالة الوقوع في مشكلة طارئة يقوم المورد البشري الممارس لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمساعدة في فهم المشكلة وتقديم يد العون كتعريف الموظف الجديد بكيفيات التحكم في استعمال أدوات العمل أو إعلامه بكيفية التحكم في إجراءات العمل.²

وقد اتفق عدد كبير من الباحثين على أن الإيثار يعد من أهم سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يشار إليه أيضا كتصرفات لمساعدة الآخرين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد في أن العاملين يساعدون بعضهم البعض بدلا من تشتيت انتباه المشرفين، ويفيد ذلك الموظفين أيضا في أنهم لا يظهرون لمشرفيهم حاجاتهم للمساعدة، ما ينعكس بالطبع على كيفية تقييم أدائهم.³

• الكياسة:

هناك من يطلق عليها اللطافة، وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الآخرين والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات أو الأفعال.⁴

¹- أنيس أحمد عبد الله وآخرون، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11 ، العدد12 ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة تكريت، العراق، 2113 ، ص1
²- سامر عبد الحميد البشايشة، محمد أحمد الحرارشة، أثر الأبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد07 ، العدد 04 ، الأردن، 2111 ، ص151
³- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، نفس المرجع، ص253
⁴- (m)ackenzie, (s), (p)odsakoff p, **Organizational Citizenship Behavior And Sales Unit effectiveness**, Journal Of Marketing Research, Vol 02, 1994, p 351-363

ويرتبط هذا البعد ارتباطا كبيرا بالبعد السابق ولكن يختلف عنه اختلافا كبيرا، حيث أن هذا النوع يعتبر تصرفات تساعد الموظفين عن طريق منع مشكلة متعلقة بالعمل من الظهور أو تقليل حدة المشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل، وتقع الاستشارات والمذكرات ورسالات التذكير تحت هذا النوع من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

• الروح الرياضية:

هي انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى، وغالبا ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة، ومن الواضح أن تقبل الفرد لتلك الإحباطات الوظيفية دون تضرر أو شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر، وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس و المرؤوس

لحل مشاكل العمل الحقيقية، كما تعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء، والمساعدة في تسويتها بالإضافة إلى استعداده لتقبل ما قد ينتج عن هذا الأمر، فإذا كانت الاعتمادية بين العاملين هي إحدى حقائق الحياة التنظيمية، فإن الحقيقة الأخرى هي أن على الفرد أحيانا أن يتحمل نوعا من المشاكل والمنغصات وعدم الراحة وحتى الإجهاد - طبعاً في حدود معينة - لأنه للموظفين الحق في تدوين شكاويهم عندما تتضمن أحداث العمل بنفس الصعوبات ولكن زيادة هذه الشكاوي قد تفوق الإمكانيات الإدارية وقدرة المديرين على التحمل، فالطاقات الناتجة عن العمليات الإدارية البناءة عندما تتحول إلى جد مستمر، وتعود المكاسب على أولئك الموظفين الذين لديهم القدرة على الصبر والانتظام، فالأفراد الذين يتحملون الأعباء الثقيلة والظروف غير المريحة بترو وروح سمة ويقبلون النتائج مهما كانت يمارسون نوعاً من سلوك المواطنة التنظيمية.¹

• السلوك الحضاري :

يشير هذا البعد إلى مدى مسؤولية الموظفين كأعضاء في المنظمة أي إظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام أو الانتماء للمنظمة ككل، وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها مشاركة المنظمة، حماية المنظمة، الإخلاص للمنظمة، تأييد المنظمة، والسلوك الحضاري للموظف يقصد به

¹ - الدهبي حياة. العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، ادرار، 2014، ص109

المشاركة البناءة من قبل الموظف في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية، وهو سلوك يشير إلى أن الفرد مسؤول عن المشاركة في أشياء المنظمة أو لها علاقة بالمنظمة، ومن سلوكيات السلوك الحضاري: الحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ، وتقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، والسعي إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها، والتحدث عن المنظمة ومحاسنها أمام الآخرين، وحضور الاجتماعات التي لا يتطلب حضورها، والمشاركة في النشاطات المنظمة من قبل الزملاء، وحفظ موقع العمل نظيفا وأنيقا والالتزام بالمعايير الاجتماعية، والمدافعة عن المنظمة عندما ينتقدها الموظفون، والمدافعة عنها ضد التهديدات الخارجية، وإخبار الأفراد خارج إطار المنظمة أنه فخورا بالعمل في هذه المنظمة والترويج لمنتجات المنظمة وبذل الموظف قصارى جهده لتعليم نفسه ذاتيا لزيادة مهاراته وجودة مخرجه العلمي.¹

• الولاء التنظيمي

ويمثل هذا البعد الشعور بالود نحو الآخرين، وحماية المنظمة، والموافقة على الأهداف التنظيمية ومساندتها والدفاع عنها، وتحسين صورة المنظمة أمام الأوطاف الخارجية المتعامل معها، وحمايتها والدفاع عنها من التهديدات الخارجية.²

وبعد إعطاء توضيح لمختلف هذه الأبعاد يجب القول أنه، لا يشترط تواجد جميع الأبعاد في نفس الوقت، فإن بعض العاملين يكون عندهم الوعي ولكنهم يفتقدون صفة الإيثار والعكس صحيح

• الالتزام العام

يعكس الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات الآخرين بشكل أساسي ويتضمن هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسميا من المنظمة، وبمعنى آخر فإن هذا البعد يعكس مدى حرص الموظف على تعظيم استغلال وقت العمل، ومدى حرصه على الالتزام بقوانين العمل .

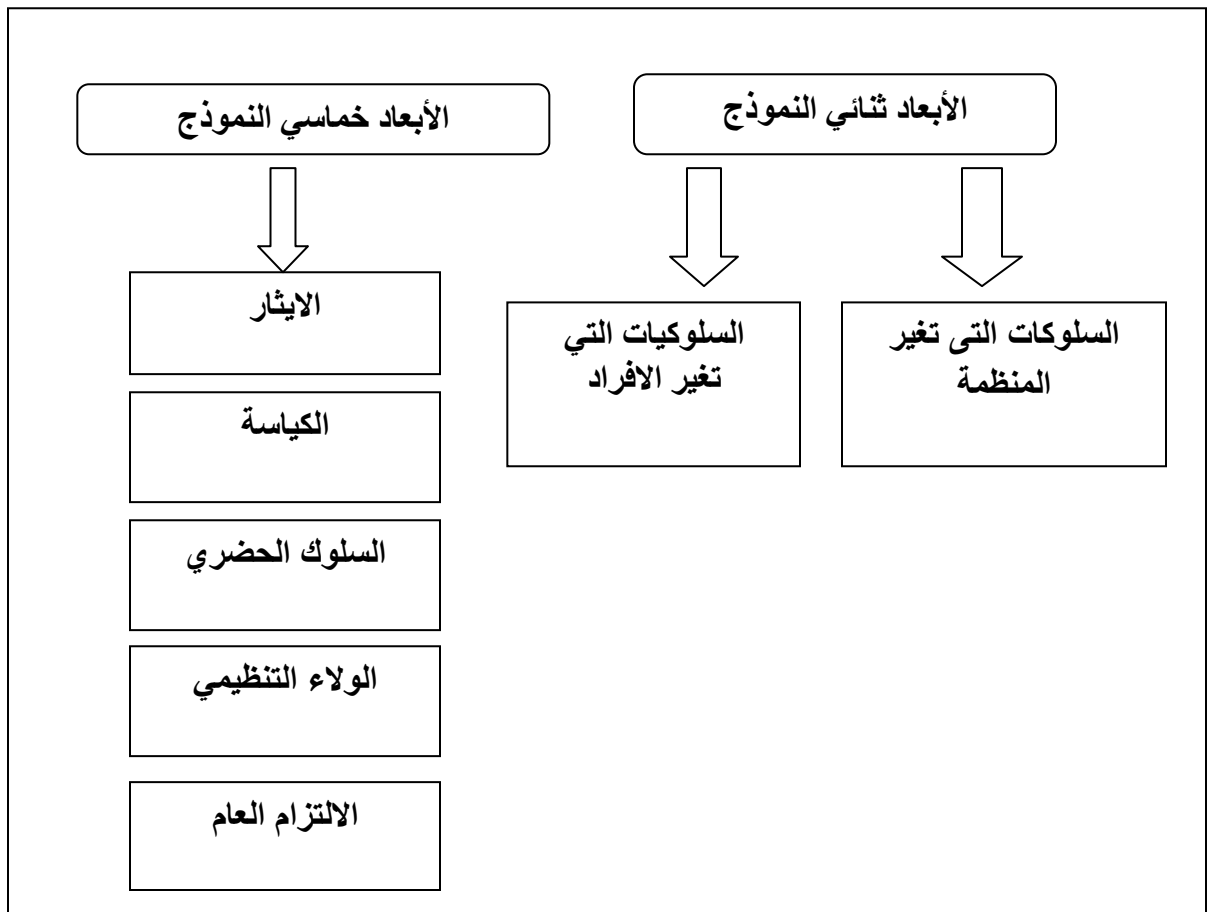
إن لدى المنظمات قواعد وسياسات تتطلب مستوى معين من الطاعة من قبل الموظفين مثل احترام وقت الحضور للعمل، الدقة، الترتيب، الاعتناء بممتلكات المنظمة والتصرف بوقت العمل، ولكن بحكم طبيعة العمل الإداري فإن قواعد وآليات الانضباط التنظيمي يتم فرضها بالحد الأدنى، ولا يمكن

¹ - مباركي نجاح، نفس المرجع، ص50

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص321

فرضها أكثر من ذلك، وعليه هذا النمط من سلوك المواطنة التنظيمية يقاس بالمدى الذي يطبقه الفرد نوا وروحا بما يزيد عن الحد الأدنى المفروض من قبل إدارة المنظمة وهناك من يطلق على بعد التزام العام ووعي الضمير ويحدد تجسيدها من خلال الالتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر وتسليم الأعمال في مواعيدها والجاهزية لبدء العمل فوراً وعدم إهدار الوقت في المحادثات الخاصة أو في استراحات طويلة لا تخدم أهداف المنظمة، والحرص الدائم على الحضور والعمل وندرة الغياب حتى عندما تكون هناك أسباب وجيهة لذلك، وقلة الخطأ عند أداء المهام (سلوك الحيطة) وإكمال الواجبات بعناية فائقة والحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء الواجبات الرسمية وتقبل قوانين المنظمة

شكل رقم 1 يوضح: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر : أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين

العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، ص 21¹

4-تأثير المنظمة والفرد في ممارسة المواطنة التنظيمية:

❖ تأثير المنظمة في ممارسة المواطنة التنظيمية:

تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية بعدة عوامل تختلف درجة هذا التأثير من عامل لآخر ومن منظمة لأخرى وكذلك من فرد لآخر ومن هذه العوامل:

2/1 العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كإنخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وخلافاً لذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة فناعته بإمكانية الحصول على حقوقهم، وما يعانیه ذلك من ارتفاع سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة، ومن ثم الوثوق في المنظمة.²

1-نظرية العدالة التنظيمية: ظهرت عندما طرح ADAMS نظريته المعروفة بنظرية العدالة حيث افترض أن الأفراد يدركون علاقات التعامل فيما بينهم في العديد من المواقف من خلال خطوتين:

- مقارنة ما يقدمونه من جهود ومساهمات مقابل ما يحصلون عليه من عوائد أو نواتج.
- مقارنة نتيجة الخطوة الأولى بمساهمات الآخرين وعوائدهم.

وتحدث العدالة الداخلية عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة، أما العدالة الخارجية فتتحقق حين يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه

¹ - أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2113 ، ص 21

² - سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007، ص 161

الفرد مع ذلك الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومو بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى ،أما فيما يرتبط بخطوات هذه النظرية فهي كما يلي:

-سعي الأفراد نحو علاقات العدالة فيما بينهم.

-عندما يستشعر الأفراد حالة عدم العدالة فإنهم عادة ما يشعرون بقدر من الإضطراب وعدم التوازن.

-يحاول الأفراد المستشعرون لعدم العدالة اعادة الوضع الى حالة العدالة مما يؤدي لتقليل حالة الاضطراب .¹

2-أبعاد العدالة التنظيمية:

تتضمن العدالة التنظيمية ثلاث ابعاد رئيسية هي:

****عدالة التوزيع:** هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل وهناك من عرفها بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة ،وعرفها آخرون بأنها تشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد ،وبما أن عدالة التوزيع تتعلق بالنتائج أو المخرجات المتحصل عليها من الوظيفة فهي تتضمن ما يلي:

-جانبا مادي (هيكل التوزيعات): ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

-جانبا اجتماعي: يعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذي القرارات.

و قد حدد ORGAN ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي :

- قاعدة المساواة: تقوم على فكرة اعطاء المكافآت على أساس المساهمة ،فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي ،على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم ،وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.
- قاعدة النوعية: يقصد بها ان كل الناس على اختلاف خصائصهم الفردية (الجنس،العرق،الدين)...يجب ان يتساو في فرص الحصول على مكافآت ،فمثلا عندما تعمل على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة ،وليس فقط الذين يعملون بجد ،وإذا حصل الغير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.
- قاعدة الحاجة: تقوم على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين ،بافتراض تساوي الأشياء الأخرى ،فمثلا إذا ارادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها

¹ - اميرة محمد رفعت حواس ،مرجع سبق ذكره ،ص 43

أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة¹.

- عدالة الإجراءات: تعرف بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين ازاء عدالة الاجراءات التنظيمية ،التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية ،كما عرفت بأنها تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة.²
- وتشتمل العدالة الاجرائية على جانبين هما:
 - الجانب المادي (الهيكلي): ويعبر عن الاجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل اجراءات تقييم الاداء ،تحديد الأجور بالنقل ،الترفيه...
 - الجانب الاجتماعي: ويعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق اخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات.
- أما القواعد المرتبطة بعدالة الاجراءات فهي:
 - قاعدة الإستئناف:بمعنى وجود فرص لتعديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.
 - القاعدة الأخلاقية: أي توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.
 - قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.
 - قاعدة عدم الإنحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار.
 - قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة ودقيقة وسلمية
 - قاعدة الإنسجام: يجب أن تتسجم وتتناغم اجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات³.

¹ - صابرين مراد نمر أبو جاسر ، أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي- دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ،رسالة ماجستير ،تخصص ادارة الاعمال ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية ،فلسطين ،2010 ،ص13

² سعيد شعبان حامد ،أثر علاقة الفرد برئيسه وادراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، العدد61 ،2003، ص12

³ - أميرة محمد رفعت حواس ،مرجع سبق ذكره ،ص18

- عدالة التعاملات: هي درجة احساس العاملين بعدالة المعاملة (الانسانية والتنظيمية)، والتي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات، وعدالة التعاملات تشير لمدى احساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات، والتي تتضمن الجوانب التالية: -معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.

-تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها.¹

3/1- الثقافة التنظيمية:

تعرف بأنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة تنظيمية من مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة ورغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات السلوكيات التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعايبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للموظفين، فقد تتبنى المنظمة شعارات نابعة من ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، كما تتبنى قيم المساءلة والشفافية ولكن واقع الممارسة اليومية يكشف للموظفين أن الإدارة لا تطبق ما تنص عليه ثقافتها التنظيمية، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثير من الممارسات المخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس وأكثر من ذلك أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها، يصنفون بأنهم تقليديون.²

4/1- نظريات الثقافة التنظيمية:

- نظرية المؤسس أو الرمز : ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، فلسفته، معتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي يوجد نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة.
- نظرية المستويات: إن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات

¹ - صابرين مراد نمر أبو جاسر، المرجع السابق، ص10
² - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص787

هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، والمستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

• نظرية المسارات: تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافتراضاتها، بحيث تتخذ مسارًا مرحليًا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وهي:

- مسار السلطة الاستقلالي: أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متمسًا بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.

- مسار التالف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.

- مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

- مسار البقاء والنمو: وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالبًا عن طريق القيادة.¹

• نظرية المجالات: وتتنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، لأن لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليده تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة.

• نظرية التفاعل التنظيمي: وتقول بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، والإجراءات، والقوانين، والهيكل التنظيمي، والتقنية المستخدمة، والعمليات). حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات.²

¹ - ايهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية-دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص12

² - جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص41

وإلى جانب هذه النظريات قدم الباحثون العديد من النظريات التي فسرت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوكيات الممارسة من طرف الموظفين ومن بين هذه النظريات نظرية القيم، نظرية روح الثقافة، نظرية التفاعل مع الحياة ونظرية "سجية الثقافة"، حيث تدور أفكار هذه الأخيرة مثلا حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها التنظيم كقيمة معينة ومشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصبغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة من هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد¹.

إن الثقافة التنظيمية ترتبط بسلوكيات المواطنة التنظيمية في العديد من النقاط، إلا أن أهم ما يربط هذه الثقافة بتلك السلوكيات أنها تشكل الفضاء الذي يساعد في انتشار هذه السلوكيات بمعنى أدق أنها تؤثر في وقوع المواطنة التنظيمية وتحافظ على ترسيخها واستمراريتها .

❖ تأثير الفرد في ممارسة المواطنة التنظيمية

1-الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي هو اتجاه الموظف الإيجابي أو السلبي نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية التي تتواجد في محيط عمله، ويتخذ الرضا الوظيفي الشكلين التاليين:

-الرضا الداخلي (العاطفي) : وهو أيضا الذي يستند إلى التقسيم العاطفي الإيجابي الكلي، والذي يركز على ما إذا كانت الوظيفة تثير حالة مزاجية جيدة ومشاعر إيجابية لدى الفرد.

-الرضا الخارجي (الإدراكي) : وهو الرضا الذي يستند إلى التقويم العقلاني والمنطقي لظروف الوظيفة وذلك من خلال مقارنة أوضاع هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى المماثلة، ويتضمن الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن الإشراف، الرضا عن سياسات الرقبة، الرضا عن العلاقة مع الزملاء

¹ - يونسى مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقارى بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير -العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص45

في العمل، الرضا عن العائد المادي والمزايا الإضافية، وتبرز العلاقة الوثيقة بين الرضا الوظيفي وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في قوة العلاقة بين الحالة المعنوية المرتقبة للفرد وبين استعداده لممارسة السلوكيات المفيدة تنظيمياً (أي أن أحد أسباب تأثير الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية هو أن الرضا يعكس العاطفة الايجابية في العمل) كما تفسر نظرية التبادل الاجتماعي هذه العلاقة حيث تتضمن مفهوم هذه النظرية والمنطق الذي تستند إليه هو أن الأفراد غالباً ما تصدر عنهم تعاملات بالمثل تعكس مدى الفائدة العائدة عليهم، حيث يبحثون عن رد الجميل إلى التنظيم بالدرجة التي يكونوا فيها راضين عن التنظيم، كذلك احتواء مقياس الرضا الوظيفي على المكون الإدراكي بالدرجة الأولى .

حيث أن التقييم الإدراكي لمخرجات الوظيفة هو المحدد الأكثر مقدرة على تفسير الاختلاف في سلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بالحالة العاطفية، أي أن الرضا الوظيفي أساسي وضروري لفهم التباين في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.¹

2- الولاء التنظيمي:

يعرف بأنه عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها² ويقصد به مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار هذه المنظمة، ويوافق هذه الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بها، ويشكل أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، فهو يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب .

3- عمر الموظف:

لعمر الموظف تأثير واضح على سلوك المواطنة التنظيمية حيث بينت العديد من الدراسات أن الموظفين صغار السن يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، بالتالي فكبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للانتماء الاجتماعي والعلاقات

1 - أحمد اليوسفين عبد المحسن نعساني، أولغاشر بتجي، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، العدد 11 ، مجلة بحوث جامعية، جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، 2006 ، ص8

2- حسين حريم، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان، 1887 ، ص107

الإنسانية من صغار السن، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين، ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، يهتم كبار السن بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناءها عبر الزمن، إلا أن هذه النتائج تبقى طبعاً نسبية نظراً للاختلاف بين المنظمات ومنطلقات الأفراد وخياراتهم .

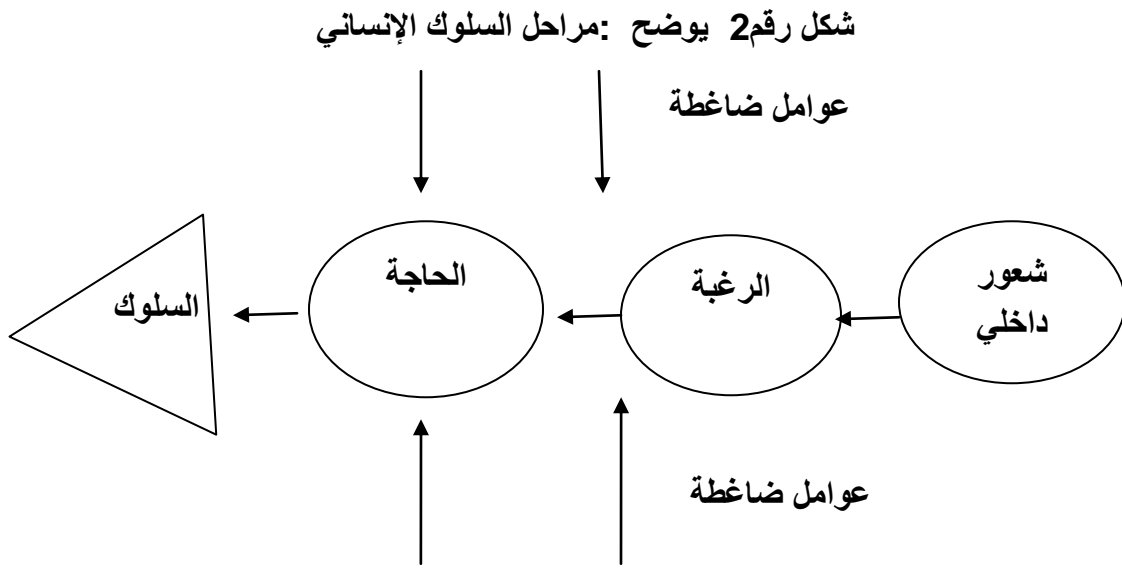
3- الدوافع الذاتية:

إن الخوض في الدوافع الذاتية يقودنا للحديث عن نظرية "ماسلو" للحاجات سنة 1840 المتضمنة نموذجاً لتصنيف حاجات الأفراد والتي لا تزال تعتبر من أهم النظريات الشائعة في الدافعية، حيث افترض "ماسلو" أن سلوك الأفراد ودافعيتهم يمكن تفسيرها من خلال نموذج المسمى "سلم الحاجات" الذي يتضمن خمس مستويات تعكس حاجات الأفراد وهي مرتبة هرمياً بحيث تبدأ بأكثر الحاجات حيوية لبقاء الفرد وتنتهي بأعلاها مستوى أي أنها تبدأ بالحاجات الفيزيولوجية كالطعام والشراب والمأوى...تليها الحاجة إلى الأمن التي تضمن رغبة الفرد في الأمن والحماية بما في ذلك الأمن الوظيفي ثم الحاجة الاجتماعية (الانتماء) التي تركز على الجانب الاجتماعي للفرد سواء كان داخل عمله أو خارجه، وحاجات التقدير المرتبطة برغبة الفرد في السيطرة على عمله وإظهار المقدرة والانجاز في العمل وبناء السمعة الحسنة كفرد متميز من خلال الأداء، وفي قمة الهرم نجد الحاجة لتحقيق الذات حيث تعكس رغبة الفرد في النمو وتطوير كامل قدراته وإمكاناته سعياً وراء فرصة لإظهار إبداعه في العمل ورغبته في المسؤولية والاستقلالية¹، وعليه فإن الدافعية تعد عاملاتها ومحددات السلوك المرتبط بالأداء ويتفاعل مع قدرات وخبرات هذا الفرد وانطباعاته لمحتوى العمل أو الوظيفة التي يؤديها، فالدافعية تمثل تلك القوة الكامنة في أعماق الفرد وتحرك وتوجه سلوكه كي يعمل برغبة وحماس كبيرين، ومن المعروف أيضاً أن سلوك أي فرد هو سلوك مسبب ينشأ على شكل شعور ما، وأول ما يظهر هذا الشعور يكون في صورة رغبة، تنمو هذه الأخيرة لتصبح حاجة تتطلب الإشباع ويتطلب انتقال الرغبة إلى حاجة ثم إلى سلوك فعلي مواقف وظروف

¹ - (w)anger, (s),(r)ush M, **Itruistic Organizational Citizenship Behavavior**
Journal Of Social Psychology, Vol 03, 2000, P 379-380.

يتواجد فيها الإنسان قد تساعد على هذا التحول أو قد تعيقه، حيث تسمى مجموعة تلك الظروف والمواقف "بعوامل السلوك الإنساني" أو محدداته¹.

كما هو موضح في الشكل التالي :



المصدر: حبه وديعة، مرجع سابق ص139

مما تقدم نرى أن هذه الدوافع تمثل أهم المحطات التي تمر عليها سلوكيات المواطنة التنظيمية منذ البداية كونها شعور إلى غاية انتقالها لتصبح رغبة وبعدها تتجسد في حاجة داخلية تدفع بالأفراد لممارسة تلك السلوكيات التي تتأثر بشكل كبير في البيئة المحيطة ومناخ العمل بشكل عام .

¹- حبه وديعة ، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية sonatrach بسكرة ،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراء ،تخصص علم اجتماع تنمية موارد بشرية ،2018،ص139

4-مدة خدمة الموظف:

تلعب مدة خدمة الموظف في المنظمة دورا كبيرا وفي وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، وقد أثبتت دراسات أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب إلى أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه إنجازها، بالتالي فإنه يحددها بشكل واسع، لكن ما إن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة عدم التأكد والغموض عندهم، حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة، مما يترتب عليه قلة النشاطات

النظريات التي يقوم عليها مبدأ سموك المواطنة التنظيمية:

تأخذ العلاقة بين الفرد والمنظمة الطابع التبادلي بشكل عام ، بحيث يبذل الافراد جهودهم لمبادلتها مع منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة .وقد أشارت العديد من الدراسات ان العلاقة بين الفرد والمنظمة غالباً ما تكون الرغبة لدى الافراد بأداء المواطنة التنظيمية عندما تكون العلاقة الاستثمارية التبادلية بين الفرد والمنظمة في وضع متوازن ومتكافئ ،بينما تقل هذه الرغبة لدى الافراد عندما يتجاوز استثمار أحدهما للآخر ،أو عندما تقتصر العلاقة بين الفرد والمنظمة على العقد الرسمي فقط ،ويمكن تفسير العلاقة بين الفرد والمنظمة باستخدام كلا من نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون ،حيث قام بعض الباحثين باستخدام هاتين النظريتين لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية .

1- **نظرية التبادل الاجتماعي**: ينطوي مفهوم هذه النظرية في العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو بين الأفراد ومشرفيهم من حيث أن الأفراد يتوقعون رداً لجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به ،ولكنهم لا يحددون نوعية أو توقيت هذا الرد ،لذی فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي يعملون ¹.

وهناك الظروف التي تخضع لها العلاقات التبادلية وهي:

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

والقبول الاجتماعي يلعب دوراً مهماً في تبادل التفاعلات والعلاقات كما تفعل النفود في عملية التبادل التجاري ،ونظرية التبادل الاجتماعي لا بد أن تخضع لتأثيرات ضوابط التبادل الاجتماعي الإدارية

¹ - معمرى، حمزة سلوك المواطنة التنظيمية كأداة لمفعالية التنظيمية .مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية في جامعة غرداية، 2014. العدد. 14 ص46

العامة، الأعراف، المعايير والقيم الاجتماعية لإقامة أية علاقة تبادلية أو إنهاؤها ، ويعتبر بيتر بلاو أن دافع سلوك الفرد الرئيسي في تفاعله وعلاقته مع الآخرين هو " التبادل المعنوي أو المادي". والتبادل الاجتماعي من أجل أن يكون مشر وعاء يجب أن يتم برغبة الطرفين وقناعتها ويتبادلا الاعتراف بوجودهما وبشرعيتها وباحتياج كل منهما للآخر وخلاف ذلك يعني انحرافا في التبادل وبخاصة عندما يحصل بين الحاكم غير الشرعي وعامة الناس أو بين الغني المستغل والفقير المستغل ، انه تبادل القامع والمقموع.¹

وعليه فحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد قد يختارون اظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من طرف مشرفيهم.²

¹ - عبد الله الخميس ،علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين- دراسة ميدانية على الموظفين في الادارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية 2001،ص34

² - <http://elmaghrby.com/researches/4.doc> المغربي عبد الحميد 02/03/2019

جدول رقم 3 يوضح : نظرية التبادل الاجتماعي

| ما الذي يقدمه العاملون؟ | ما الذي تقدمه المنظمة |
|-------------------------|--|
| 1.دعم و تأكيد الذات | 1.الدعم التنظيمي ا ولدعم القيادي |
| 2.الالتزام التنظيمي | 2.العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية |
| 3.المواطنة التنظيمية | 3.تمكين العاممين و المشاركة في القرارات |

المصدر :د.عبدالحميد المغربي

2- **نظرية التعاون** :تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية ,فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقات بين الأفراد ,فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة ,وتعد نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الافراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين .

وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة ,أي أن نجاح كل فرد منها يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً ,مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام .وقد أسيمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تطبيقها للكشف عن محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي لها تأثير على بيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة¹.

¹- نفس المرجع ،ص47

خلاصة

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 وهما الفرد والمنظمة، فإذا اهتمت المنظمة بسلوكيات المواطنة التنظيمية دون الفرد أو اهتم الفرد بهذه السلوكيات دون المنظمة لم يتحقق المعنى الحقيقي لهذه السلوكيات، كما أن هذا سيهدد في كل لحظة زوالها وتلاشيها ضمن السلوكيات العامة.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد توضيح 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 بيانات الشخصية الخاصة بخصائص مجتمع البحث، وكذا عرض وتحليل بيانات الاستمارة المتعلقة بفرضيات الدراسة وتبين نتائج الدراسة الميدانية.

1-مجالات الدراسة:1-1 -المجال المكاني :• . نشأة مؤسسة "إتصالات الجزائر"

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 و المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في "بريد الجزائر" والثاني ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة

على إثبات وجودها في عالم الإتصال، فيه المنافسة الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹.

وتحت شعار : مردودية [ρενταβιλιτ] - فعالية [εφφιχαχιτ] - جودة الخدمة [θεσραλιτ] بدأت نشاطها الفعلي.

✓ . التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر الأغواط

✓ . التعريف بالمؤسسة: هي أحد المصالح ذات إختصاص جهوي تتولى عملية الإشراف على ثلاث 03 ولايات من حيث التسيير الإداري، والتجاري، والتقني والولايات هي الأغواط، الجلفة و البيض، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلا :

- المركز الجهوي لصيانة أجهزة التراسلات؛

- المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي،

- المركز الجهوي لصيانة الشبكات.

✓ . المهام الأساسية للمؤسسة :

- ♦ السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة؛
- ♦ التنسيق بين مختلف المديرية العملية؛
- ♦ مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين؛
- ♦ مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية؛
- ♦ الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة؛
- ♦ تنظيم وتقييم مختلف الوحدات العملية والوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؛
- ♦ الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة؛

¹ -www.algérietelecom.dz.10:33 ،2019/03/20

- ♦ دعم وتمويل مختلف المديریات العملية والوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح؛
- ♦ السهر على تدريب الموظفين و تأطيرهم في مختلف المصالح؛
- ♦ العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن؛
- ♦ الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.

• **مدير الوحدة :** و توكل اليه المهام الأساسية :

التوجيه و الإشراف ، إصدار القرارات التنظيمية و الإدارية ، متابعة تنفيذ المخططات السنوية الإنجاز ، متابعة عن قرب تحقيق أهداف الإدارة العليا الموضوعة سنويا و المقسمة على شكل مخططات كل شهرين (δεσ οβφεχτιφσ βιμεστριελλεσ) الخ،

• **دائرة الثروات و الوسائل :** من بين مهامها :

- ♦ تنفيذ مشاريع المؤسسة المسطرة في إطار ميزانية التجهيز
- ♦ الإعلان عن الصفقات الخاصة بالمديرية
- ♦ متابعة المشاريع من بدايتها إلى غاية التسليم النهائي
- ♦ اقتناء الوسائل (أثاث مكتبي ، ورق ، خزائن)
- ♦ الجرد السنوي للوسائل المكتبية و المعدات الخ

• **دائرة المالية :** و تتكفل بما يلي :

- ♦ تحضير مشروع ميزانية الوحدة على أساس إقتراحات رؤساء الدوائر و مدير الوحدة،
- ♦ متابعة تنفيذ ميزانية الوحدة،
- ♦ متابعة تمويل المشاريع التي في طور الإنجاز و تسديد نفقاتها الخاصة
- ♦ مراقبة التسيير و الصفقات و إنجاز الميزانية و الوضعيات المالية و التسجيلات المحاسبية، و كذلك العمليات خارج الميزانية،
- ♦ مراقبة جميع العمليات بالوحدة من إتمادات مالية و فواتير و الإستهلاكات و مطابقتها للقوانين، و حسن التسيير الخ

• **الدائرة التقنية:** و تتكفل بما يلي :

- ♦ متابعة صيانة الشبكات،
- ♦ حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة،
- ♦ ضمان الإستغلال الجيد للشبكة،

- ♦ نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل تراب الولاية،
- ♦ تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات في عالم المعلوماتية والإتصال وغير ذلك.

الدائرة التجارية : وتتكفل بما يلي :

- ♦ متابعة الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا وبالخصوص من ناحية عدد الزبائن الجدد، تحصيل الديون ... الخ
- ♦ تلبية الطلب المتزايد على الإشتراك في خدمة الهاتف الثابت والإنترنت،
- ♦ متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع الزبائن سواءا الأفراد أم المؤسسات،
- ♦ تهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد و المؤسسات، بإعلامهم وتوظيف صلتها بهم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع الشركة،
- ♦ ضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها عملهم بشكل مستمر،
- ♦ تهتم بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق المؤسسة.

دائرة الموارد البشرية : ومن مهامها :

- ♦ متابعة المسار المهني للعمال من التوظيف الى التقاعد، وكذا اعداد برامج التدريب بالتنسيق مع الإدارة العليا،
- ♦ اعداد الدراسات ومتابعة مؤشرات التسيير والأداء،
- ♦ مساعدة مختلف الدوائر على تحقيق الأهداف المسطرة، كما أنها تساعد في عملية اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بعمل الدوائر،
- ♦ دراسة مختلف المشاكل التي تواجه جانب العمل والعمال في المنظمة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لهذه المشاكل،
- ♦ تنمية مختلفة القدرات والمهارات لكافة العاملين وكل حسب طبيعة عمله، وبعدها مساواة دون محاباة لأحدهم على حساب الآخرين،
- ♦ استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة، والإشراف على عملية التعيين بالتعاون مع باقي اطرات المديرية.
- ♦ إعداد التقارير المتعلقة بأداء العاملين، ومحاولة تصحيح مسار العاملين الذين ظهرت أخطاؤهم.

دائرة الشركات : وتعمل من خلال مصالحها على :

- ♦ متابعة جميع العمليات التي تبرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعاملها من المؤسسات.
- ♦ ضمان خدمات مابعد البيع لهاته الفئة من الزبائن ووضع الحلول التقنية الممكنة بالتنسيق مع الدائرة التقنية.

♦ . أهداف المؤسسة : الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهم: الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات الجزائر.

. نشاطات المؤسسة : تتمحور نشاطات المجمع حول :

- ♦ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- ♦ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- ♦ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات،
- ♦ ضمان الحق في الاتصال للجميع من خلال العروض الهاتفية و تسهيل عملية الحصول على مختلف خدمات الإتصال ولأكبر عدد ممكن من الزبائن و خاصة في المناطق المعزولة

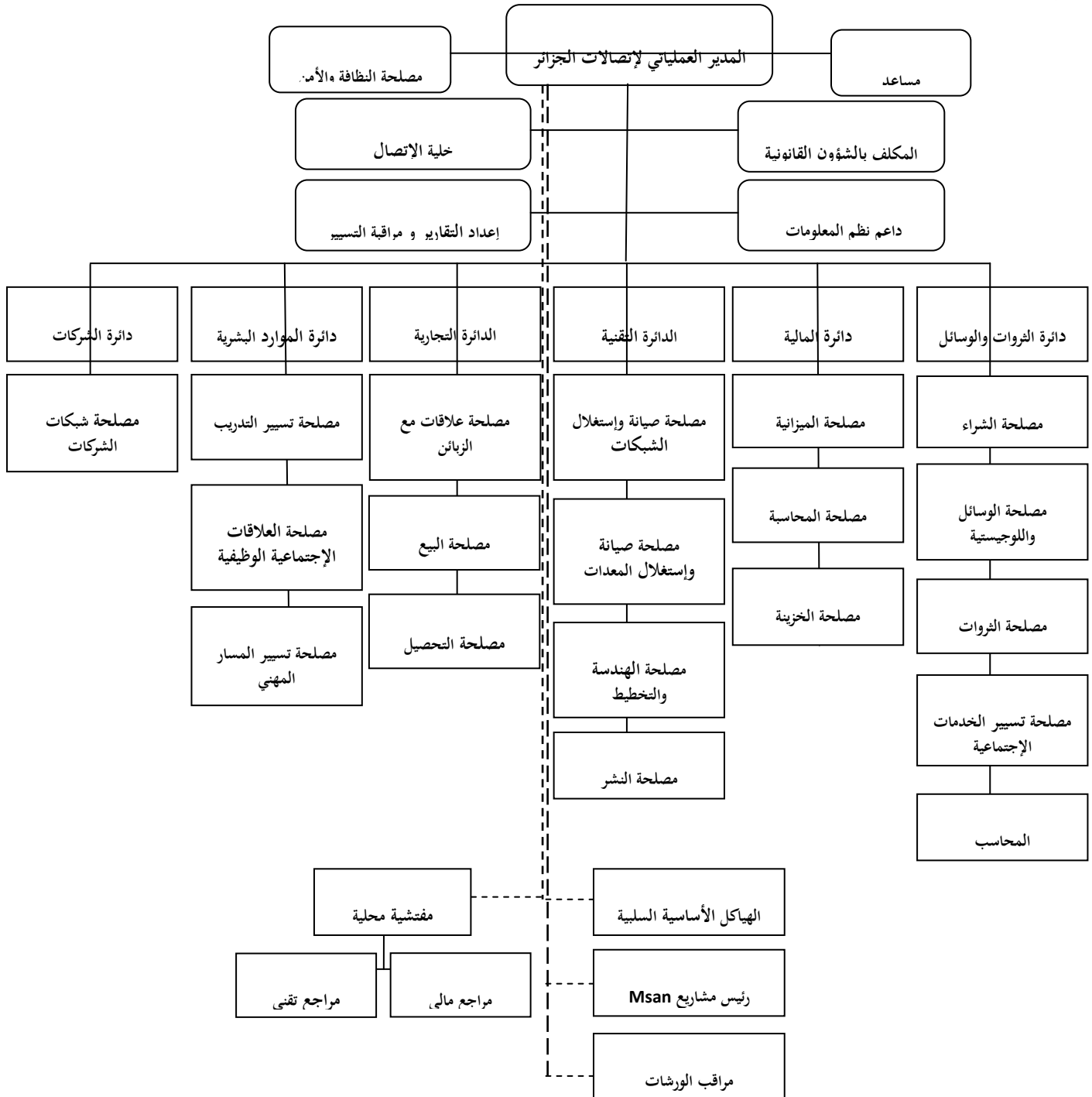
1-2- المجال الزمني

يعبر المجال الزمني عن المدة التي استغرقتنا الدراسة، حيث بدأت الدراسة مع بداية شهر جانفي 2019 أين تمكنت الباحثة من تحديد الموضوع وضبط الإشكالية والفرضيات وكل ما تعلق بالجوانب المنهجية ثم البحث الوثائقي، و إثراء الجانب النظري المتعمق بمدى مساهمة الأمن الوظيفي في خلق المواطنة التنظيمية، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد تمت من خلال فترتين:

–**الفترة الأولى:** وهي عبارة عن زيارة استطلاعية لمؤسسة، وكان ذلك بتاريخ 06 فيفري 2019 ، بهدف التعرف على المؤسسة محل الدراسة الميدانية، حيث تم من خلالها مقابلة رئيس مصلحة الموارد البشرية و طلب منه إجراء الدراسة الميدانية، وقد قامت بمنح الموافقة، ومن ثم تم جمع المعلومات العامة حول المؤسسة، نشأتها أهدافها... إلخ

–**الفترة الثانية:** فكانت في 24 مارس 2019 ، حيث تم الذهاب إلى ميدان الدراسة والقيام بمقابلة العمال وتوزيع الاستمارات عليهم، بهدف الحصول على المعلومات والبيانات التي تخدم موضوع البحث، وقد تم جمع البيانات في اليوم التالي لإعطاء العمال الأريحية في الإجابة

الشكل يوضح الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط - المصدر الوحدة العملياتية لإتصالات الجزائر بالأغواط -



المصدر : مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

2-منهج الدراسة و تقنياتها:

أ-المنهج المستخدم في الدراسة :

من المعلوم أن لكل دراسة أو بحث علمي أسس منهجية يبني عليها الباحث قاعدته الأساسية للانطلاق في عملية البحث الدراسة، وتكون هذه الأسس المنهجية بمثابة المرشد الذي يتبناه الباحث حتى تتم دراسته بالدقة والعملية، وهذا بطبيعة الحال من البناء النظري لمبحث إلى غاية الوصول لنتائج التيسوف يتحصل علميا والتي تعتبر تجسيدا لكافة الخطوات التي صاغها الباحث خلال مشواره العلمي، فلا يمكن لمبحث العلمي أن يفتقد وبدون منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص المشكلة موضوع البحث لمعرفة جوانبها وتحميل أبعادها. فمنهج البحث طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسته أو تتبع ظاهرتين الظواهر أو مشكلة من المشكلات أو حالات من الحالات، بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السيل التعرف علميا وتمييزها بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها.

من أجل ان يتم الجمع في آجاله المعقولة لا بد من التخطيط له ،و للتأكد من أن الجمع سيكون في الوقت المحدد فلا بد علينا من إعداد زمانة لفترات الجمع ان الاجال المحددة هذه ينبغي ضبطها قبل الذهاب لجمع المعطيات مهما كانت طبيعتها ، ولا بد ان يؤخذ في الاعتبار مدى استعدادات الاشخاص المراد الاتصال بهم او ساعات التي تفتح فيها المراكز لمطالعة الوثائق و مراجعتها عند الحاجة لذا يجب علينا ان نسلك سلوك الباحث المحترف اذا اردنا النجاح في عملية جمعنا للمعطيات ،كما يجب علينا ان نتجلى بنزاهة كبيرة باعتبارها الضمانة الوحيدة لمصداقية النتائج و ينبغي لهذه الحترافية ان تظهر في كل موضع سواء في احترامنا للأشخاص او في معاملتنا العادلة لكل واحد منهم و في تسجيلنا الصحيح للملاحظة و كذا في أصالة الوثيقة وينبغي ان تكون القواعد الأخلاقية في هذه المرحلة محل تقيد و احترام صارمين¹. وفي هذه الدراسة تم اختيار الأدوات المنهجية المناسبة والتي ترتبط بالمنهج المستخدم، حيث تمثلت فيما يلي :

- **المقابلة :** و هي تقنية مباشرة للنقصي العلمي تستعمل ازاء الافراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة غير انها تستعمل في بعض الحالات ازاء المجموعات من اجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية بهدف التعرف على المستجوبين².

¹-موريس انجرس،ت بوزيد صحراوي و اخرون ،منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات علمية ، بدون ط ،دار القصة للنشر ،2013،ص332

²- نفس المرجع ،ص 197

في هذه الدراسة تم اجراء مقابلة في وكالة التجارية اتصالات الجزائر - بولاية الاغواط - بتاريخ 2019/02/04

مع : - السيد **مصطفى لشخم** : رئيس مصلحة الموارد البشرية

هذه المقابلة تم خلالها من جانب الباحثة توضيح موضوع الدراسة والهدف منه وطرح استفسارات حول جملة من المواضيع المرتبطة بالامنالوظيفي، حيث ساعدت على جمع بياناتومعلومات ومن ثم توضيح عدة مسائل .

-الاستمارة:

هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى المبحوثين من أجل الحصول على المعلوماتحول موضوع الدراسة يتم ملؤها مباشرة من طرف المبحوث وقد ترسل عن طريق البريد وتسمى الاستبيان كذلك تعرف على انها مجموعة مؤشرات تمكن من اكتشاف أبعاد الدراسة عن طريق الاستقصاء كما تعرف ايضا على أنها التجريبي الميداني

على جماعة معينة، فهي أداة الاتصال الرئيسية بين الباحث المبحوث، حيث تحتوي على مجموعة أسئلة تخص القضايا التي يحتاج الباحث معلومات عنها من طرف المبحوث في هذه الدراسة تم تصميم الاستمارة ثم عرضها على الأستاذ المشرف لتصحيحها، حيث قام بإعادة ترتيب الأسئلة وحذف بعضها وتغيير أسلوب صياغتها وغير ذلك من الملاحظات، وبناء على توجيهاته ونصائحه تم تصحيحها وإعدادها في شكلها النهائي¹ .
وقد تضمنت 31 سؤالاً انقسمت الى 03 محاور كالآتي:

المحور الاول :

تضمن 08 أسئلة تدور حول بيانات عامة عن المبحوثين مثل: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الوظيفة، الاجر، و مدة العمل

المحور الثاني : تضمن 11 سؤال تتعلق بمدى مساهمة الاستقرار العمال في تحقيق العدالة التنظيمية .

المحور الثالث : تضمن 13 سؤال يتعلق بالرضا الوظيفي و دوره في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمة .

فيما يخص شكل الأسئلة فقد تنوعت من حيث طريقة أو طبيعة صياغتها، ومن أنواع الأسئلة التي تضمنتها هذه الاستمارة نجد كالآتي:

السؤال المفتوح : وهو طرح السؤال مع إعطاء الحرية المطلقة للمبحوث في الإجابة والتعبير عن رأيه .

السؤال المغلق : وهو طرح السؤال مع الاجابة بنعم اولا .

¹ - سلاطينة بلقاسم، الجبالي حسان : منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، 2004 ، ص28

السؤال المتعدد الإجابات أو السؤال شبه المغلق (مركب) وهو طرح السؤال مع تحديد للمبحوث بعض الإجابات المقترحة، ولا يبقى على المبحوث سوى اختيار الجواب المناسب بالإضافة إلى احتمال-أخرى تذكر -الذي يسمح للمبحوث بإبداء آريه الشخصي بحرية . وكانت الاستمارة مرفقة بمعلومات حول موضوع الدراسة وأهدافه، أما فيما يخص تقديم أو توزيع الاستمارة فأغلبها تم ملؤها بغياب القائم بالدراسة، أما بعض الإجابات التي تمت من طرف المبحوثين فكانت في حضور الباحثة لتقديم شرح أكثر حول الأسئلة الواردة في الاستمارة وتسهيل الإجابة المناسبة، وقد تم توزيع (40) استمارة على فئة عمال الاصلين لاتصالات الجزائر وتم استلام (33) استمارة فقط وهذا يرجع إلى عدة أسباب تتمثل في ضياع بعض الاستمارات وعدم اهتمام المبحوثين يملئها وإعادتها في الوقت المناسب، وقد تم الاعتماد على 33 استمارة فقط بسبب إلغاء بعض الاستمارات الغير صالحة، حيث تم توزيع وجمع الاستمارات خلال الفترة الممتدة بين

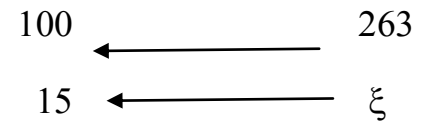
2018/12/17/ الى غاية 2019/03/18

العينة

3- كيفية اختيار العينة

يتجلى مجتمع الدراسة في جميع الافراد الذين يحتمل أن تمسهم الدراسة ولديهم علاقة بموضوع البحث وتتنطبق عليهم الظاهرة وينتمون لمكان قيد الدراسة. أما بالنسبة لهذه الدراسة فإن مجتمع البحث الذي قمنا بدراسته و يشمل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ، وقد تم تغطية مجتمع الإدارة بشكل جزئي، وعليه قمنا باستخدام أسلوب الذي يعتبر طريقة لجمع البيانات والمعلومات من جميع مفردات مجتمع دراسة . و بهذا فقد قدر عدد أفراد مجتمع البحث 39 عامل موزعين على كل المناصب الموجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر ،حيث وزعت عليهم 39 عامل و قد تم استرجاع 33 استمارة منها فقط .:

ان هدف كل باحث هو التوصل لاستنتاجات سليمة عن مجتمع البحث ز يتم ذلك عن طريق فئة ممثلة لهذا المجتمع تمثيلا صحيحا فالعينة هي عبارة عن مجموعة من الاشخاص ينتمون لمجتمع البحث وقد وقع اختيارنا على العينة العشوائية البسيطة بحكم طبيعة دراستنا فهي تحتوي على 302 عامل و تم اختيار العينة عن طريق العملية الحسابية التالية



1_تحليل وعرض البيانات

1.تحليل البيانات المتعلقة البيانات العامة

الجدول رقم (01) يبين توزيع العمل حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|---------|
| %39.39 | 13 | ذكر |
| %60.60 | 20 | أنثى |
| %100 | 33 | المجموع |

يمثل الجدول رقم (1) توزيع العمال حسب الجنس ، حيث انه بلغت نسبة الاناث ب%60.60 في حين بلغت نسبة الذكور ب %39.39 .

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه ان المؤسسة تسقطب الاناث بنسبة %60.60 اكثر من الذكور فهي لا ترفض المرأة للعمل باعتبارها مؤسسة تطل على العالم الخارجي كما يوضح هذا العنصر الهيمنة الانوثية في المؤسسة

الجدول رقم (2) يبين توزيع العمل حسب الفئة العمرية

| النسبة المئوية | التكرارات | السن |
|----------------|-----------|----------------|
| 12.12% | 4 | أقل من 30 عاما |
| 39.39% | 13 | من 31 الى 35 |
| 39.39% | 13 | من 36 الى 40 |
| 9.09% | 3 | من 40 الى 45 |
| 100% | 33 | المجموع |

يتبين لنا من خلال الجدول (2) توزيع العمال حسب الفئات العمرية ، حيث انه بلغت اعلى نسبة من العينة تقدر ب 39.39% ما يعادل 13 عامل من الفئتين العمريتين بين 31 الى 35 و 36 الى 40 ، في حين نجد نسبة 12.12% من العاملين الذين يحتلون 4 عمال من 33 عامل اعمارهم اقل من 30 عام ، و في الاخير فان ادنى نسبة التي هي 9.09 هم 3 عمال اعمارهم بين 40 الى 45 عامل .

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نشاط المؤسسة يستقطب الفئة العمرية النشطة و التي تساهم بشكل كبير في تحسين ورقي مؤسسة اتصالات الجزائر و هذا توضح بنسبة 39.39% ، و معنى هذا ان المؤسسة تحتوي على عمال لهم كفاءات و قدرات تجعلهم يبذلون مجهودات اكبر للرفع من مستوى العمل

الجدول رقم (3) يبين توزيع العمال حسب الحالة العائلية

| النسبة المئوية | التكرارات | الفئة العمرية |
|----------------|-----------|---------------|
| 33.33 % | 11 | اعزب |
| 63.63% | 21 | متزوج |
| 3.03% | 1 | مطلق |
| 100% | 33 | المجموع |

يوضح لنا الجدول أعلاه أن أعلى نسبة نجدها لدى فئة المتزوجين والتي تقدر بـ 63.63% وهو ما يعادل 21 عامل ،
تليها فئة العازبين بنسبة 33.33% أي 11 عامل من حجم العينة الإجمالي في حين يوجد عامل واحد
بين أفراد العينة من هو مطلق.

نلاحظ من الجدول رقم (5) أن مؤسسة اتصالات الجزائر لديها عمال مستقرين من حيث الحالة الاجتماعية
بنسبة 63.63% و هذا حسب الدراسة التي كشفت أن معظم العمال متزوجون و يعيشون في ظروف نوعا ما
تتوافق مع عملهم

الجدول رقم : (4) يبين توزيع العمال حسب المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| 9.09% | 3 | متوسط |
| .1212% | 4 | ثانوي |
| 69.69% | 23 | جامعي |
| .099% | 3 | دراسات عليا |
| 100% | 33 | المجموع |

يوضح لنا الجدول رقم (4) أن أعلى نسبة نجدها لدى أفراد العينة ذوا المستوى التعليمي الجامعي حيث تقدر
نسبتها بـ 69.69% هو ما يعادل 23 عامل يليها المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 12.12% أي 4 عمال , أما
نسبة الأقل و التي تقدر بـ 9.09% فهي تمثل العمال ذوا المستوى المتوسط و الدراسات العليا .

يتبين لنا من الجدول اعلاه ان المؤسسة تتعامل مع موظفيها على اتباع
سياسة وضع الموظف المناسب في المكان المناسب لمؤهلاته, وقدرت بنسبة 69.69%
، وبرامج طلبات التوظيف التي تقوم على اختيار
تخصصات بعينها وشهادات علمية بذاتها ،حتى تحافظ على مكانتها فتخلق بذلك موارد بشرية مؤهلة قد تخلق في
المستقبل ميزة تنافسية تساعد في الحفاظ على مكانتها وسط منافسيها وتوجه سياسة الدولة ككل نحو زيادة
فرص العمل أمام اصحاب للإستفادة من التعليم كإستثمار تحتاج الدولة لإعادة ادخاله في العجلة الاقتصادية
وباعتبار اتصالات الجزائر

مؤسسة وطنية سهرت على تطبيق هذا المسعى ضمن مخططات الدولة بصفة عامة وكما سهرت على اعادة ترتيب وتصنيف الموظفين وفقا لما يحملونه من شهادات وما سيتحصلون عليه في المستقبل .

الجدول رقم (5) : يمثل توزيع العمال حسب طبيعة الوظيفة

| النسبة المئوية | التكرار | طبيعة الوظيفة |
|----------------|---------|---------------|
| 12.12% | 4 | عون |
| 24.24% | 8 | عون تنفيذي |
| 51.51% | 17 | اطار |
| 12.12% | 4 | اطار سامي |
| 100% | 33 | المجموع |

يوضح الجدول رقم (5) توزيع المبحوثين حسب طبيعة الوظيفة حيث نجد ان اكبر نسبة 51.51% وهو ما يعادل 17 عامل من الاطارات ،تليها نسبة 24.24% ما تعادل 8 عمال من الاعوان التنفيذيين ، اما اقل نسبة فتوزع على عنصرين و التي تتمثل ب12.12% تمحورت بين اعوان و اطارات ساميين و التي تعادل 4 عمال لكل منهما ..

ان الجدول يوضح لنا ان عمال اتصالات الجزائر اغلبهم من الاطارات اذ يعكس لنا هذا مدى كفاءة العمال و ما قد يخلق ميزة تنافسية تعتمد عليها المؤسسة , وتعتبر 51.51% اعلى نسبة ويعكس ثقافة المؤسسة الباحثة عن الموارد البشرية المتخصصة والمتميزة بقدرات ومهارات علمية وعملية كبيرة ومتجدد

الجدول رقم (6) : يوضح توزيع العاملين حسب الاجر

| النسبة المئوية | التكرار | الاجر |
|----------------|---------|---------------|
| 27.27% | 9 | 35000–50000 |
| 57.57% | 19 | 90000–120000 |
| 15.15% | 5 | 160000–200000 |
| 100% | 33 | المجموع |

يمثل الجدول رقم (6) توزيع العمال حسب الاجر بحيث نجد اكبر نسبة 57.57% و هو ما يعادل 19 عامل يتقاون ما بين (90000-120000) دينار جزائري، في حين 27.27% و هم 9 عمال يتقاضون ما بين (35000-50000) دج، و تعد اصغر نسبة هي 15.15% اي ما يعادل 5 عاملين و يتقاضون ما بين (160000-20000000) .

من هنا يتوضح لنا ان عمال اتصالات الجزائر يتقاضون اجر يتوافق مع مجهوداتهم الفكرية و البدنية و يعكس هذا الاخير على ان العمال

الجدول رقم (7) يوضح مدة العمل للعمال

| النسبة المئوية | التكرار | مدة العمل |
|----------------|---------|--------------------|
| 18.18% | 6 | اقل من 05 سنوات |
| 1.515% | 17 | من 06 الى 10 سنوات |
| 18.18% | 6 | من 11 الى 15 سنة |
| 12.12% | 4 | من 15 سنة فما فوق |
| 100% | 33 | المجموع |

يوضح الجدول رقم (7) توزيع العمال حسب مدة العمل حيث نجد أن أعلى نسبة هي 51.51% التي تعادل 17 عامل من الفئة العمرية من 6 سنوات الى 10 سنوات تليها نسبة 18.18% وهو ما يعادل 6 عامل لكل من الفئتين أقل من سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات و من 11 سنة الى 15 ، في حين سجلت ادنى نسبة 12.12% ، و التي تعبر على 4 عمال الذين مدة عملهم من 15 سنة فما فوق ، وعليه يمكن القول أن عدد الموظفين الذين تتوفر فيهم صفة العمل الدائم وطول المدة الزمنية التي قضوها فيه 17 موظف .

نلاحظ من الجدول رقم (7) ان نوعية الخبرة المهنية المتنوعة التي تميز موظفي اتصالات الجزائر بالاغواط هو ما قد يخلق ميزة تنافسية تعتمد عليها المؤسسة و يعكس ثقافة المؤسسة الباحثة عن الموارد البشرية المتخصصة والتميزة بقدرات ومهارات علمية وعملية كبيرة ومتجددة ، فتعد نسبة 51.51%

تخدم هذه الخبرة سمعة المؤسسة من

جهة كما ترفع سقف شروط التوظيف من جهة أخرى، لا دون أن ننسى تنوع الخبرات في المؤسسة الواحدة، حيث يتداول الموظفون بين قطاعاتها وأنشطتها ما يخلق نظرة شاملة ومتخصصة أثناء مزاوله المهام وتسيير الموارد البشرية

2- تحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى :

يساهم الاستقرار في تحقيق العدالة التنظيمية

الجدول رقم (8) : يبين لنا الاستقرار العامل في الوظيفة

| النسبة المئوية | التكرار | الاستقرار في الوظيفة |
|----------------|---------|----------------------|
| 96.96% | 32 | نعم |
| 3.03% | 1 | لا |
| 100% | 33 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (8) أن نسبة 96.96% من حجم العينة الإجمالي يقرون أن الاستقرار في العمل يجعلهم يؤدون عملهم باتقان و الذين هم 32 عامل من اصل العينة الاجمالية في حين أن هناك مفردة واحدة بنسبة 3.03 % اي عامل واحد فقط يرى انه غير مسقر في عمله مما يجعله لا يتقن في عمله . نلاحظ من الجدول اعلاه ان العمال لديهم استقرار في الوظيفة و الذي يعتبر من اهم العوامل المساعدة لهم في ادائهم و تحسين من قدراتهم ، فتعد نسبة 96.96 % اعلى نسبة نلاحظها في الجدول فلقد جاءت نظرية العلاقات الانسانية لتحقيق الاستقرار للعامل فهذا الاخير يلعب دور هام في تحفيز العامل و دفعه لزيادة الانتاج من جهة وتحقيق اعلى درجات الرضا و الاستقرار في العمل من جهة اخرى ، كما من شأنها ايضا ان ترفع من روحه المعنوية و يكون له اقبال اكثر عن العمل .¹

1- أحمد عادل راتب : مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981 ، ص 287

الجدول رقم (9): يبين لنا شعور العامل بالراحة

| النسبة المئوية | التكرار | الشعور بالراحة |
|----------------|---------|----------------|
| .6161% | 20 | نعم |
| %39.39 | 13 | لا |
| %100 | 33 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان نسبة 61.61% من العمال و التي تعادل 20 عامل يشعرون بالراحة في العمل ، تليها نسبة 39.39% من العمال غير مرتاحين في العمل و هم 13 عامل.

يتبين لنا من خلال الجدول ان اغلبية العمال مرتاحون في ادائهم للعمل و يرجع هذا الى النسبة 61.61% و ان المؤسسة توفر لهم الامن و تحرص على سلامة عمالها من اي اذى ، كما انها تعمل على تحسين و التطوير من ذاتها .

الجدول رقم (10) يوضح لنا الوظيفة

| النسبة | التكرار | الوظيفة |
|--------|---------|------------|
| 12.12% | 4 | عون |
| %24.24 | 8 | عون تنفيذي |
| %52.52 | 17 | اطار |
| %12.12 | 4 | اطار سامي |
| %100 | 33 | المجموع |

يتبين لنا من الجدول (10) ان نسبة 52.52% اي ما يعادل 17 عامل من فئة اطار ،تليها نسبة 24.24% اي ما يعادل 8 عمال من فئة عون تنفيذي في حين ان نسبتين 12.12% اي ما يعادل 4 عمال لكل فئة يتساوون في النسبة و لكنهم يختلفون في الرتب فالاولى تمثل عون و الاخرية تمثل اطار سامي يتوضح لنا من خلال الجدول اعلاه ان رتب العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر تنوعت من اطارات و اعوان حيث ان النسبة الاعلى تمثلت في 52.52% وعليه يمكن القول أن غالبية موظفيها لهم خبرة نوعية ومارسوا وظائف سابقة لعمالهم الحالي مايعكس قوة الموارد البشرية العاملة وخبرتها المتنوعة وهو ما سينعكس طبعاً بالإيجاب على أداء الموظفين ومستوى العمل وهذا ما يتعلق بنوعية الخبرة المهنية

الجدول رقم (11) يبين العلاقة بين استقرار العامل و الحالة العائلية

| المجموع | | لا | | نعم | | الاستقرار الحالة العائلية |
|---------|----|--------|---------|--------|---------|------------------------------|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 33.33% | 11 | 3.03% | 1 | 30.30% | 10 | اعزب |
| 63.63% | 21 | 100% | 0 | 63.63% | 21 | متزوج |
| 03.03% | 1 | 100% | 0 | 3.03% | 1 | مطلق |
| 100% | 33 | 100% | 01 | 100% | 32 | المجموع |

نلاحظ من الجدول اعلاه ان نسبة 63.63% اي ما يعادل 21 عامل و هم في فئة المتزوجون ممن صرحوا انهم مستقرين في عملهم ، تليها نسبة 33.33% اي 11 عامل و هم عزاب يشعرون ايضا بالاستقرار في وظيفتهم ،غير ان هماكن فرد واحد من فئة العزاب غير مستقر في عمله ، في حين نجد ان ادنى نسبة هي 3.03% و التي تعادل عامل واحد من فئة المطلق يشعر بالاستقرار في عمله .

يتبين لنا من الجدول ان اغلبية العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر يشعرون بالاستقرار و هذا ما يجعلهم يؤدون عملهم في اريحية تامه و اتقان ،كما انهم يسعون لبذل مجهودات اكبر من اجل تطوير و الارتقاء في العمل فتعد نسبة 63.63% من العمال المتزوجون يشعرون بانهم في رضا تام عن العمل و هذا ما يخلق جو من التفافس ،في حين ان نسبة 3.03 من العمال غير راضيين عن عمله

الجدول رقم (12) يوضح العلاقة بين القيام باعمال اضافية و السن

| المجموع | | لا | | نعم | | القيام باعمال اضافية السن |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|---------------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %12.12 | 4 | %6.06 | 2 | %6.06 | 2 | أقل من 30 عاما |
| %39.39 | 13 | %12.12 | 4 | %27.27 | 9 | من 31 الى 35 |
| %39.39 | 13 | %6.06 | 2 | %33.33 | 11 | من 36 الى 40 |
| % 9.09 | 3 | %6.06 | 2 | % 3.03 | 1 | من 40 الى 45 |
| %100 | 33 | % 100 | 10 | %100 | 23 | المجموع |

نلاحظ من الجدول رقم (12) ان نسبة 39.39% من العمال و التي تعادل 13 عامل و هم من فئتين كل من (31الى 35) و (36الى 40) صرحوا بانهم يستطيعون القيام باعمال اضافية ،تليها نسبة 12.12 % من العمال اي ما يعادل 4 عاملين

يوضح لنا الجدول العلاقة بين الاعمال الاضافية و السن حيث ان العمال الذين سنهم ما بين 36 و 40 سنة هم العمال يقدمون اعمال اضافية و هذا لتحسين من الاداء لديهم و هذا مايقارب 39.39% من النسبة الاعلى التي تتوزع في الجدول اعلاه و هذا يظهر بانهم قادرين على اعطاء الافضل للمؤسسة

الجدول المركب رقم (13) يوضح عدد سنوات العمل و الشعور بالانتماء

| المجموع | | لا | | نعم | | الشعور بالانتماء سنوات العمل |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|------------------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %18.18 | 6 | %00 | 0 | %18.18 | 6 | اقل من 05 سنوات |
| %51.51 | 17 | %18.18 | 6 | %33.33 | 11 | من 06 الى 10 سنوات |
| %18.18 | 6 | %6.06 | 2 | %12.12 | 4 | من 11 الى 15 سنة |
| 12.12 % | 4 | %00 | 0 | %12.12 | 4 | من 15 سنة فما فوق |
| %100 | 33 | % 100 | 8 | %100 | 25 | المجموع |

يوضح لنا الجدول رقم (13) ان نسبة 51.51% من العمال و التي تعادل 17 عامل و هم من فئة التي يعملون منذ 06 سنوات الى 10 سنوات صرحوا انهم يشعرون بالانتماء في حين ان منهم 6 عاملين لا يشعرون بالانتماء ، في حين ان نسبة 18.18% هم من فئتين كل من اقل من 05 سنوات و من 11 سنة الى 15 سنة اي ما يعادل 6 عاملين لكل فئة يشعرون بالانتماء ، اما النسبة 12.12% و الذين يعادلون 4 عمال من فئة 15 سنة فما فوق يوضحون بانهم منتمون للمؤسسة

يتبين لنا من الجدول اعلاه ان عمال مؤسسة اتصالات الجزائر اغلبهم يقرون انهم ينتمون الى المؤسسة و هذا راجع للامن الوظيفي الذين يشعرون به فهم بانتمائهم الى المؤسسة يؤكدون بانهم يمتلكون روح المبادرة لاعطاء الافضل دائم

الجدول المركب رقم (14) يوضح العلاقة بين مناقشة الزملاء لبعضهم و مساعدتهم

| المجموع | | لا | | نعم | | اساعد زملائي اناقش زملائي |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|------------------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %84.84 | 28 | %18.18 | 6 | %66.66 | 22 | نعم |
| %15.15 | 5 | %6.06 | 2 | %9.09 | 3 | لا |
| %100 | 33 | % 100 | 8 | %100 | 25 | المجموع |

من خلال لاجول اعلاه نلاحظ ان نسبة 84.84% اي ما يعادل 28 عامل يناقشون و يساعدون زملائهم في العمل ، في حين ان نسبة 15.15% من العمال اي ما يعادل 5 عاملين لا يناقشون و لا يساعدون زملاءهم

نلاحظ من الجدول ان العمال يملكون علاقات اجتماعية تربطهم مع بعضهم في العمل و هذا ما تبين من خلال النسبة 84.84% من العدد الاجمالي لهم ، حيث انهم صرحوا بنهم يناقشون و يتساعدون في العمل و هذا ما يخلق لهم التعاون و يوفر لهم علاقات طيبة في العمل مما يعكس بالايجاب حبهم للعمل و انتماءهم له

الجدول المركب رقم (15) يوضح العلاقة بين الاجر و تحقيق طموحات العمال

| المجموع | | لا | | نعم | | احقق طموحاتي الاجر |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|-----------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %27.27 | 9 | %12.12 | 4 | %15.15 | 5 | 35000-50000 |
| %57.57 | 19 | %24.24 | 8 | %33.33 | 11 | 90000-120000 |
| %15.15 | 5 | %12.12 | 4 | %3.03 | 1 | 160000-2000000 |
| % 100 | 33 | %100 | 16 | %100 | 17 | المجموع |

يبين لنا الجدول رقم (15) العلاقة بين اجر العمال و تحقيق طموحاتهم حيث ان نسبة 57.57% اي ما يعادل 19 عامل و الذين يتقاضون من 90000 الى 120000 يحققون طموحاتهم ،في حين ان نسبة 27.27% من العمال اي ما يقارب 9 عاملين و الذين يتقاضون من 35000 الى 50000 يحققون ايضا طموحاتهم ،تليها نسبة 15.15% اي ما يعادل 5 عاملين منهم 4 يقرون انهم لا يحققون طموحاتهم و هم من فئة الذين يتقاضون من 160000 الى 2000000 .

يوضح لنا الجدول اعلاه ان عمال مؤسسة اتصالات الجزائر اجرهم يتساوى مع ما هم يسعون الى تحقيقه و هذا حسب النسبة 57.57% و التي يتوافق معظم العمال مع ما هم يريدون و من هذا يتضح لنا ان الاجر الاعلى ليس بالضرورة ان يحسن من اداء العمال على حسب ما قاله تايلور بل بالعكس فان نظرية العلاقات الانسانية تتوافق مع هذا المبدأ والذي يدعم المشاركة و التعاون بين العمال و الاجر ليس له علاقة باداء العمال او بتحقيق طموحات الفرد بل هو يقف مع المصلحة العامة للعمال¹.

عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية

للرضا الوظيفي دور في تحقيق الالتزام داخل المنظمة

¹ - نفس المرجع ،ص 290

الجدول المركب رقم (16) يوضح العلاقة بين العدالة في توزيع المهام و الحوافز المادية

| المجموع | | لا | | نعم | | العدالة في توزيع العمل الحوافز المادية |
|------------|---------|--------|---------|--------|---------|---|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %51.51 | 17 | %24.24 | 8 | %27.27 | 9 | لم أستفد |
| %33.33 | 11 | %27.27 | 9 | %6.06 | 2 | استفاد من ترقية |
| 12.12 % | 4 | %9.09 | 3 | %3.03 | 1 | الاستفادة من تدريب |
| %03 | 1 | %00 | 00 | %00 | 1 | تكريمك في مناسبة رسمية |
| %100 | 33 | %100 | 21 | %100 | 12 | المجموع |

من خلال الجدول يتبين لنا ان نسبة 51.51 % اي ما يعادل 17 عامل يصرحون انهم لم يستفيدوا من ترقية و انهم راضون عن العدالة في توزيع العمل ، في حين ان نسبة 33.33% اي ما يعادل 11 عامل استفادوا من ترقية و منهم 9 غير راضون عن توزيع المهام و عاملان راضيين عن توزيع المهام بينهم ،تليها نسبة 12.12% اي ما يعادل 4 عاملين من بينهم 3 غير راضين عن توزيع المهام و استفادوا من تدريب اي تكوين خارجي و عامل من نفس الفئة راض عن العدالة في توزيع المهام ،اما نسبة 03 % اي ما يعادل عامل واحد استفاد من تكريم في مناسبة رسمية و هو راض عن عدالة توزيع المهام

الجدول المركب رقم (17) يوضح علاقة الزملاء و المستوى التعليمي

| المجموع | | سيئة | | حسنة | | جيدة | | علاقة الزملاء المستوى التعليمي |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|---------|--------------------------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %9.09 | 3 | %00 | 0 | %00 | 0 | %9.09 | 3 | متوسط |
| %12.12 | 4 | %00 | 0 | %6.06 | 2 | %9.09 | 2 | ثانوي |
| %66.66 | 23 | %100 | 1 | %27.27 | 9 | %39.39 | 13 | جامعي |
| %9.09 | 3 | %00 | 0 | %6.06 | 2 | %03.03 | 1 | دراسات عليا |
| %100 | 33 | %100 | 1 | %100 | 13 | %100 | 19 | المجموع |

من خلال الجدول رقم (17) يتبين ان نسبة 66.66% من العمال اي ما يعادل 23 عامل يتوزعون على ثلاث فئات من نفس المستوى الجامعي منهم 13 عامل يرون ان علاقتهم بزملائهم جيدة و 9 منهم علاقتهم حسنة مع زملائهم و عامل واحد يصرح بان علاقتهم بزملائهم سيئة، في حين ان نسبة 12.12% من العمال اي ما يقارب 4 عاملين من مستوى ثانوي منهم 2 علاقتهم جيدة مع زملائهم و 2 علاقتهم حسنة، تليها نسبة 9.09% من مستويين مختلفين اي ما يعادل 3 عمال لكل فئة متوسط و دراسات عليا يصرحون بان علاقتهم بزملائهم في العمل جيدة

الجدول المركب رقم (18) يبين العلاقة بين مدة العمل و تطبيق القوانين

| المجموع | | لا | | نعم | | تطبيق القوانين مدة العمل |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|-----------------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %18.18 | 6 | %6.06 | 2 | %12.12 | 4 | اقل من 05 سنوات |
| %51.51 | 17 | %21.21 | 7 | %30.30 | 10 | من 06 الى 10 سنوات |
| 18.18 % | 6 | %12.12 | 4 | %6.06 | 2 | من 11 الى 15 سنة |
| %12.12 | 4 | %6.06 | 1 | %9.09 | 3 | من 15 سنة فما فوق |
| %100 | 33 | %100 | 14 | %100 | 19 | المجموع |

نلاحظ من الجدول رقم (18) ان نسبة 51.51% اي ما يعادل 17 عامل و الذين يعملون مند 06 الى 10 سنوات منهم 10 من يصرحون انهم يتبعون تطبيق القوانين و 7 من نفس الفئة لا يتبعون القوانين ،في حين ان نسبة 18.18% اي ما يعادل 6 عامين من فئتين مختلفتين و هم يعملون من 5 سنوات و اقل و الفئة الاخرى من 11 سنة الى 15 سنة منهم 6 يقرون انهم يتبعون القوانين و 6 لا يتبعون القوانين ،تليها نسبة

12.12 اي ما يعادل 4 عمال من فئة من 15 سنة فما فوق يصرحون انهم يبقون القوانين

يتبين لنا من الجدول اعلاه ان نسبة 51.51 من العمال يطبقون القوانين و هذا حسب رايهم فهم يعملون مند 6الى 10 سنوات و هذا حسب الخبرة التي اكتسبوها من خلال العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول المركب رقم (19) يوضح العلاقة بين الجنس و ابداء الراي للعمال

| المجموع | | لا | | نعم | | ابداء الراي للعمال الجنس |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|-----------------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 39.39% | 13 | 15.15% | 5 | 24.24% | 8 | ذكر |
| 60.60% | 20 | 6.06% | 10 | 30.30% | 10 | أنثى |
| 100 | 33 | 100% | 15 | 100% | 18 | المجموع |

يوضح لنا الجدول اعلاه العلاقة بين الجنس و ابداء رأي العمال حول مؤسستهم و توضح نسبة 60.60% اي ما يعادل 20 عامل من جنس الاناث و منهم 10 صرحوا بانهم يبدون رايهم حول المؤسسة و 10 اخرون لا يدلون برأيهم ،في حين نجد ان نسبة 39.39 اي ما يعادل 13 عامل من جنس الذكور و منهم 8 يدلون برأيهم و 5 لا يدلون برأيهم

يتبين من الجدول رق (19) ان العمال يدلون برأيهم و هذا حسب نسبة 60.60 اي ان مؤسستهم تتيح لهم الفرصة لاعطاء رأيهم و الدفاع عن سمعتها في حين انتقاد الاخرين لها و هذا راجع للامن الوظيفي الذي يتمتعون به

الجدول المركب رقم (20) يوضح العلاقة بين نوع البيئة و توفير المؤسسة لخدماتها

| المجموع | | التوتر | | الانسجام | | نوع البيئة توفير المؤسسة لخدماتها |
|---------|---------|--------|---------|----------|---------|---|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %75.75 | 25 | %33.33 | 11 | %42.42 | 14 | نعم |
| %24.24 | 8 | %24.24 | 8 | %00 | 00 | لا |
| % 100 | 33 | %100 | 19 | %100 | 14 | المجموع |

يوضح الجدول رقم (20) العلاقة بين نوع المؤسسة و توفيرها لخدماتها الاجتماعية و نجد أن نسبة %75.75 من العمال أي ما يعادل 25 عامل منهم 14 يقرون أن بيئة العمل تتسم بالانسجام و ان المؤسسة توفر لهم خدمات اجتماعية ،تليها نسبة %24.24 اي ما يعادل 8 عمال يقرون ان البيئة تتسم بالتوتر و ان المؤسسة لا توفر لهم خدمات اجتماعية

يتبين من الجدول أعلاه أن بيئة العمل في اتصالات الجزائر معظمها تتسم بالانسجام بنسبة %75.75 و انها توفر لهم خدمات اجتماعية مما يجعل عمالها يشعرون بالانتماء و الاستقرار الوظيفي .

الجدول رقم (21) يوضح لنا الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة

| الفئات | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------------|---------|----------------|
| استفاد من ترقية | 11 | 33.33% |
| الاستفادة من تدريب | 4 | 21.21% |
| تكريمك في مناسبة رسمية | 1 | 3.03% |
| المجموع | 16 | %100 |

يوضح الجدول اعلاه الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة و تبين نسبة 33.33% اي ما يعادل 11 عامل يقرون انهم استفادوا من ترقية ،تليها نسبة 21.21% اي ما يعادل 4 عامل استفادوا من تدريب ، في حين ان نسبة 3.03% اي عامل واحد استفاد من تكريم ف مناسبات رسمية

ان الجدول يوضح ان المؤسسة تقدم ترقيات للعاملين و هذل حسب نسبة 33.33% و الذين يرون انهم استفادوا من الترقية

السؤال المفتوح رقم 21

من خلال الاجابات المتنوعة التي ادلاها عمال اتصالات الجزائر على السؤال رقم 18 و الذي يعبر على مكانة المؤسسة في المجتمع فان معظم يرى بان اتصالات الجزائر مهمة في المجتمع و في كل مجالات العلمية و العملية لانها تقدم العديد من المرافق الاجتماعية، و هي توفر لهم خدمات عديدة مما يدفعهم للعطاء اكثر فتعتبر المنبر الوحيدة الذي يقدم خدمات تساعد الافراد على التواصل مع العالم و المحيط الخارجي .

السؤال المفتوح رقم 22

يتوضح لنا من خلال السؤال المفتوح رقم 31 ان اجابات العمال تنوعت و اختلفت بعضها في الراي لكن على العموم فانها اتفقت على جواب واحد يتمثل في ان العمل التطوعي في المؤسسة يدعم وظيفية الفرد و يدعم اهداف الادارة فهو يعتبر عمل نبيل لانه يزيد في الانتاج و تحسين الخدمات ،و تكون روح العمل الجماعي و التوازن في العدالة بين عمالها لتحقق اهداف المشتركة

1 -مناقشة نتائج الدراسة :-

تعد نتائج الدراسة آخر مرحلة في عملية البحث كونها تساعد على اختيار فرضيات الدراسة في الميدان انطلاقا من موضوع البحث العلمي دور الأمن الوظيفي في تحقيق المواطنة التنظيمية 33 وذلك من خلال تحليلنا للبيانات المتحصل عليها :

1-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

1- مديرية اتصالات الجزائر توفر لعمالها الاستقرار في الوظيفة مما يجعلهم يؤدون عملهم بانتقان و أريحية تامة كما انها تدعم روح الفريق و التعاون الجماعي و هذا يتوضح في الجدول رقم (08) يؤكد ان اهم العوامل المساعدة لاداء العمال و تحسين من قدراتهم هو شعورهم بالامن الوظيفي ، فتعد نسبة 96.96% ان الاستقرار للعامل يلعب دور هام في تحفيزه و دفعه لزيادة الانتاج من جهة و تحقيق اعلى درجات الرضا و الاسقرار في العمل من جهة اخرى ، و بذلك تكون الفرضية الاولى محققة نسبيا .

2- ان العمال يملكون علاقات اجتماعية تربطهم مع بعضهم في العمل و هذا ما تبين من خلال النسبة 84.84% من العدد الاجمالي لهم ، حيث انهم صرحوا بانهم يتناقشون و يتساعدون في العمل و هذا ما يخلق لهم التعاون و يوفر لهم علاقات طيبة في العمل .

اتضح ايضا ان هناك وجود علاقة في التعاملات مع العمال و هذا ما يجعلهم بانهم في وسط حيوي و ان بيئة العمل تتسم بالانسجام -

2-مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

1- اتضح ان الرضا عامل اساسي في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و هذا ما اوضحه الجدول رقم (16) من خلال نسبة 51.51% على ان العمال راضون في عملهم و يقدمون مساعدات لبعضهم
2- ان الفرضية تحققت نسبيا و ذلك من خلال الجدول رقم (18) فان عمال اتصالات الجزائر يطبقون القوانين و هذا دليل على انهم ملتزمون ووصلت نسبة الى 51.51% و منه فان الرضا له دور في تحقيق الالتزام التنظيمي

إن الفرضية القائلة بأن الاستقرار يؤثر على أداء العامل , تحققت نسبيا وهذا ما يوضحه لنا الجدول رقم (20) حيث أن الاستقرار في الوظيفة أحد شروط الأداء الجيد فشعور العامل بأن الوظيفة التي يشغلها دائمة تؤثر بشكل إيجابي على أدائه وأداء المؤسسة كما أن التهديد والتخويف بالفصل من الوظيفة يؤدي إلى تراجع

مستوى أداء العامل وهذا ما تدل عليه الإحصائيات حيث تصل النسبة إلى 75.75%، لذلك من الضروري توفير الاستقرار للعامل ليحس بالامن داخل المؤسسة .

توفر

بيئة عمل مناسبة لكل عامل ، فعلاقة العامل مع زملائه من جهة ومع الرؤساء من جهة أخرى تؤثر بشكل كبير على

أدائه سواء إيجابيا أو سلبا، وهذا ما يوضحه لنا الجدول رقم (17) حيث تصل النسبة إلى 66.66 % وهي نسبة تدل على الانسجام في بيئة العمل

الاستنتاج العام

اما فيما يتعلق بالاستنتاج العام ككل فان الامن الوظيفي يساهم بشكل فعال في التأثير على المواطنة التنظيمية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال توفير كل الظروف التي تساعد على العمل و ذلك من خلال تحسين اداء العمال بمنحهم الاستقرار في العمل و العدالة التنظيمية و هذا ما يجعلهم يشعرون بالانتماء و الرضا

و تعمل المواطنة التنظيمية بدورها على تحسين علاقة العمال ببعضهم البعض و هذا ما استنتجناه من خلال الجداول اعلاه فهم يساعدون بعضهم ،كما توفر لهم ايضا بيئة عمل تتسم بالانسجام و بما أن العدالة التنظيمية تركز على إدراك الموظف لنزاهة القوانين والإجراءات التي تتبع في تحديد الامتيازات لناتج المقارنة بين ما يقدمه إلى منظمته وما يحصل عليه من تلك الامتيازات كما تركز التوزيع المنطقي لها بالاضافة الى ذلك حسن المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف عند تطبيق تلك القوانين والإجراءات ،لذا فالإختلال في هذا الإدراك قد يؤثر بصورة سلبية في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين في تلك المؤسسة ،وهو ما توصلت له هذه الدراسة وأكدت حين ظهر أن أنواع العدالة التنظيمية تؤثر بصورة كبيرة في المواطنة التنظيمية أي عدالة الاجراءات و عدالة التوزيع و عدالة التعاملات ،إلا أن الامر الذي ميز هذه النتائج أن عدالة الاجراءات استحوذت على النصيب الأوفر من التأثير ومن اختيارات المبحوثين ،حيث أنهم يرون أنها ترتبط ارتباطا قويا بقرار ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية ،وهذا لكون القوانين هي الطابطة داخل المؤسسة و يجب ان تتسم هذه القوانين بالعدل في تقسيم العمل وتطبيق قوانينه وشمولييتها

خاتمة

قد تتحسن نتائج المؤسسة من سنة إلى أخرى، وقد تتحقق أهدافه جزئية تكون قد رسمتها وهذا ما لمسناه بالمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية، إلا أن الأداء الوظيفي يبقى متوسط نوعا ما ما يجب أن يكون عليه، وذلك نظرا لعدم توفر الشروط الملائمة للأداء الجيد وكانسجام بين العمال من جهة والإستقرار، الذي يعتبر أحدث شروط الأمن، لذا فإذا أردت المؤسسة تحقيق أهدافها فلا بد لها أن تهىء المناخ الجيد والسليم والخالي من التعقيدات والمشاكل التي يمكن أن يواجهها عمالها، والتسهيل، مهامها ومن أجل ضمان مستوى أداء مرتفع لكل عامل وبالتالي رفع أداء المؤسسة في نفس الوقت، خاصة إذا كانت هذه المؤسسة تسعى لغزو الأسواق ومنافسة المؤسسات الأخرى إن أمكنها وبع دما تم عرضه سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي، اتضح لنا مدى أهمية الأمن الوظيفي لكل عامل داخل المؤسسة، فهو يساهم في تحسين أداء العامل وزيادة دافعيته للعمل، وهو ما ينعكس على أداء المؤسسة ككل و على سلوك المواطنة التنظيمية

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

اولا الكتب:

- 1- أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، القاهرة، مصر، 2007
- 2- الحازمي .خليل بن عبيد ،الحوار الوطني و دوره في تعزيزالامن الوطني للملكة العربية السعودية ،ط3،مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني 2010
- 3-- أمين أحمد عوض الله :إدارة الإنتاج الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان_، 2011
- 4-إبراهيم عبد الهادي المليجي :الإدارة مفهومها وأنواعها وعملياتها،دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005
- 5-بشير العلق :الإدارة الحديثة ، اليازوري، عمان الأردن، 2008
- 6-تشارلز،جارت جونز، ت رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد المتعال،الاستراتيجية مدخل متكامل، ، الرياض،دار المريخ للنشر، 2001
- 7-حسين حريم، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان، 1887
- 8-حنفي عبد الغفار ،السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية ،مصر ، 2010
- 9-حسن عبد الحميد،العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس علم الاجتماع و علم الإدارة، ط4،دار حافظ للنشر والتوزيع،المملكة العربية السعودية 2003
- 10- زاهر محمد ديري ،السلوك التنظيمي ،دار المسيرة ،الاردن ، 2011
- 11- سيد محمد جاد الرب : السلوك التنظيمي، مطبعة العشري، مصر، 200
- 12- صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي :إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، 2013

13- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007

14- عبد الله بن عبد الغني العجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، جامعة عبد الله سليمان، دار الحافظ لنشر و التوزيع، المملك السعودية، 2003

15- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، القاهرة، مصر، 2013

16- عايدة سيد خطاب، العولمة و مشكلات ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر العربي، 2011

17- ناصر قسيبي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011

18- صبحي العتيبي: تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، ط1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2011

ثانيا القواميس:

18- ابن منظور: لسان العرب، ط1 ، الدار المتوسطة للنشر و التوزيع، تونس، 2005

ثالثا الرسائل العلمية :

19- اميرة محمد رفعت حواس، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ،رسالة ماجستير ،تخصص ادارة اعمال،كلية التجارة ،جامعة القاهرة ،مصر ، 2003

20- ايهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية-دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة

رسالة ماجستير ،تخصص ادارة اعمال ،كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية
فلسطين،2011

21- ثامر ممتاز عبد الخالق ،أثر التمكين على سلوكيات المواطنة التنظيمية
أطروحة دكتوراه ،قسم ادارة الاعمال ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس ،مصر
2010

22- حبه وديعة ، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد
البشرية بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية
sonatrach بسكرة ،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ،تخصص علم اجتماع
تنمية موارد بشرية ، 2018

23- جاسم بن فيحان الدوسري ،الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في
تطبيق الجودة الشاملة رسالة دكتوراه ،جامعة نايف للعلوم الأمنية
السعودية 2009

24- طارق فرح عبد الله عركوك ، الأمن الوظيفي يؤدي العاملين من جهة نظر
المديرين ومعلمي التعليم العام بتعليم العاصمة المقدسة ، لنيل شهادة الماجستير
في الإدارة، جامعة أم القرى ،2016

25- عبد الله الخميس ،علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية
لدى الموظفين- دراسة ميدانية على الموظفين في الادارة الهندسية بقوات
الدفاع الجوي،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية
2001

26- مراد رايس ،أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة
،دراسة حالة سونطراك رسالة ماجستير ،تخصص علوم التسيير ،قسم علوم
التسيير ،فرع ادارة الاعمال ، DML بالاغواط ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير ،جامعة الجزائر ،الجزائر ،2001

27- يونسى مختار ،الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ،دراسة ميدانية
بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ،قسم العلوم الاجتماعية
،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،

2011

28- يوسف عنصر ،الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم
الاجتماع ، جامعة منتوري،قسنطينة، الجزائر ،2007

رابعا المجالات العلمية :

29- احمد اليوسفي ،عبد المحسن نعلاني ،أولغا شربتجي ،العوامل المؤثرة في
ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي
الجامعية في سوريا مجلة بحوث جامعة حلب ،العدد11 سلسلة العلوم
الاقتصادية والقانونية ،سوريا ، 2006

30- ظاهر محسن هاني الجبوري ،مفهوم المواطنة لدى طلبة الجامعة- دراسة
ميدانية لطلبة جامعة بابل -،مجلة جامعة بابل ،العدد 31 ،المجلد12

31- معمري حمزة سلوك المواطنة التنظيمية كأداة لمفعالية التنظيمية .مجلة
العلوم الانسانية والاجتماعية في جامعة غرداية ،2014

32- محمد ناصر اسماعيل وآخرون ،أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة
التنظيمية ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد 30 ،العراق،2012

33- زيد الدين لحسن هدار ،دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في
المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد:01 ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،

الجزائر، 2007

خامسا المراجع الاجنبية

- 34- Andrew Szilagy Wallace Marc, Organizational Behavior And Performance ,05 th, Addison Wesley ,1990.
- 35- – Bowler.W ,Matthew.M ,Daniel.J ,Relational Determinants Of Interpersonal Citizenship Behavior :A Social Networks Perspective On Organizational Citizenship Behavior Academy Of Management ,2003.
- 36- Farh J ,Imputes For Action :Acultural Analysis Of Justice And Organizational Citizenship ,Administrative Science Quarterly ,Vol 15.
- 37- Fetter R ,Podsakoff P ,The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Evaluation Of Salesperson s Performance ,Journal Of Marketing ,Vol 01,1993.
- 38- Gordon J, A diagnostic Aproach To Organizational Behavior,04°th Edition ,Boston ,1993.
- 39- Graham Jill ,Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior ,Contemporary Questions Rooted In 223 Classical Quandaries From Political Philosophy ,Human Resource Managment Review ,Vol 10,1990.
- 40- Greenberg J , Organizational Justice :Yesterday .Touday And Tomorrow , Journal Of Marketing ,Vol 16,1990

المواقع الالكترونية

- 41- <http://www.gerasanews.com/article/161055>
- 42- <http://elmaghrby.com/researches/4.doc>

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثلجي

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة

دور الامن الوظيفي في تحقيق المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية في مديرية اتصالات الجزائر

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

اشراف

من اعداد

د.دليلة بدران

➤ سعدي ربيعة

هذه المعلومات تستخدم لغرض علمي فقط لا لغرض آخر

السنة الجامعية 2018/2019

اخي العامل اختي العاملة

هذه الاستمارة بحثنا و التي نرجوا ان تحظى اجاباتكم الشخصية و التي لا شك في صدقها و امانتها ز موضوعيتها و تصمن لك اخي العامل اختي العاملة ان هذه المعلومات سرية و ارائكم التي تدلى بها

في هذه الاستمارة و لن نستخدمها سوى في حدود ما يخدم البحث العلمي

بعد ان تقرا اخي العامل اختي العاملة كل عبارة من عبارات الاستمارة يرجى بيان رأيك حولها بان تضع (بين) علامة (x) امام احتمال تراه يعبر على وجهة نظرك الشخصية على ان تكون اختيارك يقتصر على احتمال واحد

شاكرين لكم حسن تعاونكم واستقبالكم لنا

فرضيات الدراسة

الفرضية العامة :

الامن الوظيفي يؤثر تحقيق المواطنة التنظيمية

الفرضيات الجزئية

1- يساهم الاستقرار في تحقيق العدالة التنظيمية

2- للرضا الوظيفي دور في تحقيق الالتزام داخل المؤسسة

البيانات الشخصية

المحور الاول :

- 1-الجنس ذكر انثى
- 2-السن
- 3-الحالة العائلية اعزب متزوج مطلق ارمل
- 4-المستوى التعليمي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
- 5-الوظيفة عون عون تنفيذي اطار اطار سامي
- 6-الاجر 50000-35000 80000-60000 120000- 90000 2000000-160000
- 7-مدة العمل اقل من 05سنوات من 06الى 10سنوات من 11الى 15 سنة من 15 فما فوق

المحور الثاني :يساهم الاستقرار في تحقيق العدالة التنظيمية

- 8 - هل الاستقرار في الوظيفة يجعلك تؤدي عملك بإتقان نعم لا
- 9- هل تشعر ان عملك مريح جسديا وعقليا نعم لا
- 10- هل الاجر الذي تتقاضاه يعادل الجهد الي ابذله نعم لا
- 11- هل يمكنك القيام بأعمال إضافية داخل المؤسسة نعم لا
- في حالة الاجابة بنعم كيف يمكن تعويضك عنها
- راحة أجر إضافي حوافز مادية أخرى
- 12- هل تتناقش مع زملائك من اجل تحسين الاداء الوظيفي نعم لا
- 13- هل توفر لك المؤسسة خدمات اجتماعية نعم لا
- 14-هل تشعر بالانتماء و روح المبادرة في مؤسستك نعم لا

15- هل البيئة التي تعمل بها تتسم بـ الانسجام التوتر

في كلتا الحالتين كيف يؤثر ذلك على ادائك

.....

16- هل توزيع العمل بشكل دائم يجعلك تساعد زملائك نعم لا

17- هل تشعر بأن عملي في المؤسسة يحقق طموحاتي المستقبلية نعم لا

18- هل تعتقد ان مكانة مؤسستك مهمة في المجتمع لذا توفر كل جهوداتك لتسهيل العمل و انجاز المهام الموكلة اليك

.....
.....
.....

المحور الثاني : للرضا الوظيفي دور في تحقيق الالتزام داخل المنظمة

19- هل انت راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين نعم لا

20- هل تعتقد ان الحوافز المادية التي تحصل عليها وحدها كافية لتجعلك راض عن وظيفتك

نعم لا

في حالة الاجابة بلا ترى ما هي الحوافز التي تحمسك على العمل

استفادة من ترقية

الاستفادة من تدريب (تكوين خارجي)

تكريمك في المناسبات الرسمية

21- كيف تقيم علاقتك بزملائك جيدة حسنة سيئة

22- هل توافق أجرك مع مؤهلاتك يدفعك للقيام بمهام إضافية دون تدمير نعم لا

23- هل حصولك على مكافأة عن عملك الاضافي يجعلك تتطوع لإعمال خارج الاطار الرسمي للعمل

نعم لا

24- هل العدالة في التعاملات مع الموظفين تجعلني أتعاون مع رؤسائي في العمل على اكمل وجه

نعم لا

25- تحرص المؤسسة على تطبيق قوانينها ما يدفعني للالتزام بقواعدها حتى عند غياب الرقابة

نعم لا

26- هل تتيح لك مؤسستك فرصة لإبداء رأيك مما يؤكد دفاعك عن سمعتها عندما ينتقدها الآخرون

نعم لا

27- هل توزيع العمل بشكل عادل بين الموظفين يجعلك تساعد زملائك اذا واجهتهم بعض المشاكل

نعم لا

28- هل العدالة في التعاملات مع الموظفين تجعلك تتعاون مع رؤسائك نعم لا

29- هل تعتبر أن مشكلات العمل هي مشكلاتك الخاصة وتسعى لحلها بكل الطرق الرسمية والودية

نعم لا

30- هل تحرص المؤسسة على تطبيق قوانينها ما يدفعك للالتزام بقواعدها حتى عند غياب الرقابة

نعم لا

31- هل ترى أن التشجيع على أداء الاعمال التطوعية في المؤسسة يدعم وظيفة الفرد أو يدعم أهداف الإدارة أو يدعمهما معا ؟

.....

.....

.....

.....

نشكر سعة صدركم وتعاونكم معنا

Statistiques

| | | الجنس | العمر | الحالة العائلية | المستوى التعليمي | الوظيفة | الاجر |
|---|-----------|-------|-------|-----------------|------------------|---------|-------|
| N | Valide | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Statistiques

| | | مدة العمل | q8 | q9 | q10 | q11 | q12 | q13 |
|---|-----------|-----------|----|----|-----|-----|-----|-----|
| N | Valide | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Statistiques

| | | q14 | q15 | q16 | q17 | q18 | q19 | q20 |
|---|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| N | Valide | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Statistiques

| | | q21 | q22 | q23 | q24 | q25 | q26 | q27 |
|---|-----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| N | Valide | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Statistiques

| | | q28 | q29 | q30 | q31 |
|---|-----------|-----|-----|-----|-----|
| N | Valide | 33 | 33 | 33 | 33 |
| | Manquante | 0 | 0 | 0 | 0 |

Tableau de fréquences

الجنس

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ذكر | 13 | 39,4 | 39,4 | 39,4 |
| أنثى | 20 | 60,6 | 60,6 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

العمر

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide أقل من 30 عاما | 4 | 12,1 | 12,1 | 12,1 |
| من 31 الى 35 | 13 | 39,4 | 39,4 | 51,5 |
| من 36 الى 40 | 13 | 39,4 | 39,4 | 90,9 |
| من 40 الى 45 | 3 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

الحالة العائلية

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide اعزب | 11 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| متزوج | 21 | 63,6 | 63,6 | 97,0 |
| مطلق | 1 | 3,0 | 3,0 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

المستوى التعليمي

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | متوسط | 3 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| | ثانوي | 4 | 12,1 | 12,1 | 21,2 |
| | جامعي | 23 | 69,7 | 69,7 | 90,9 |
| | دراسات عليا | 3 | 9,1 | 9,1 | 100,0 |
| | Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

الوظيفة

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | عون | 4 | 12,1 | 12,1 | 12,1 |
| | عون تنفيذي | 8 | 24,2 | 24,2 | 36,4 |
| | اطار | 17 | 51,5 | 51,5 | 87,9 |
| | اطار سامي | 4 | 12,1 | 12,1 | 100,0 |
| | Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

الاجر

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | 35000-50000 | 9 | 27,3 | 27,3 | 27,3 |
| | 90000-120000 | 19 | 57,6 | 57,6 | 84,8 |
| | 160000-2000000 | 5 | 15,2 | 15,2 | 100,0 |
| | Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

مدة العمل

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide اقل من 05 سنوات | 6 | 18,2 | 18,2 | 18,2 |
| من 06 الى 10 سنوات | 17 | 51,5 | 51,5 | 69,7 |
| من 11 الى 15 سنة | 6 | 18,2 | 18,2 | 87,9 |
| من 15 سنة فما فوق | 4 | 12,1 | 12,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

q8

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 32 | 97,0 | 97,0 | 97,0 |
| لا | 1 | 3,0 | 3,0 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

q9

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 20 | 60,6 | 60,6 | 60,6 |
| لا | 13 | 39,4 | 39,4 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

q10

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 24 | 72,7 | 72,7 | 72,7 |
| لا | 9 | 27,3 | 27,3 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

q11

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 23 | 69,7 | 69,7 | 69,7 |
| لا | 10 | 30,3 | 30,3 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

في حالة الاجابة بنعم

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid ,00 | 10 | 30,3 | 30,3 | 30,3 |
| e راحة | 16 | 48,5 | 48,5 | 78,8 |
| اجر اضافي | 5 | 15,2 | 15,2 | 93,9 |
| حوافز مادية اخرى | 2 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

12

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 28 | 84,8 | 84,8 | 84,8 |
| لا | 5 | 15,2 | 15,2 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

13

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 23 | 69,7 | 69,7 | 69,7 |
| لا | 10 | 30,3 | 30,3 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

14

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 25 | 75,8 | 75,8 | 75,8 |
| لا | 8 | 24,2 | 24,2 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

15

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide الانسجام | 16 | 48,5 | 48,5 | 48,5 |
| التوتر | 17 | 51,5 | 51,5 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

16

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 29 | 87,9 | 87,9 | 87,9 |
| لا | 4 | 12,1 | 12,1 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

17

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 17 | 51,5 | 51,5 | 51,5 |
| لا | 16 | 48,5 | 48,5 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

18 سؤال مفتوح

19

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 12 | 36,4 | 36,4 | 36,4 |
| لا | 21 | 63,6 | 63,6 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

q20

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 17 | 51,5 | 51,5 | 51,5 |
| لا | 16 | 48,5 | 48,5 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

في حالة الاجابة بلا

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ,00 | 17 | 51,5 | 51,5 | 51,5 |
| استفاد من ترقية | 11 | 33,3 | 33,3 | 84,8 |
| الاستفادة من تدريب | 4 | 12,1 | 12,1 | 97,0 |
| تكريمك في مناسبة رسمية | 1 | 3,0 | 3,0 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

21

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide جيدة | 19 | 57,6 | 57,6 | 57,6 |
| حسنة | 13 | 39,4 | 39,4 | 97,0 |
| سيئة | 1 | 3,0 | 3,0 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

22

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 19 | 57,6 | 57,6 | 57,6 |
| لا | 14 | 42,4 | 42,4 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

23

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 19 | 57,6 | 57,6 | 57,6 |
| لا | 14 | 42,4 | 42,4 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

24

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 25 | 75,8 | 75,8 | 75,8 |
| لا | 8 | 24,2 | 24,2 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

25

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 18 | 54,5 | 54,5 | 54,5 |
| لا | 15 | 45,5 | 45,5 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

26

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 14 | 42,4 | 42,4 | 42,4 |
| لا | 19 | 57,6 | 57,6 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

27

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valid ,00 | 1 | 3,0 | 3,0 | 3,0 |
| e نعم | 21 | 63,6 | 63,6 | 66,7 |
| لا | 11 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

28

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 25 | 75,8 | 75,8 | 75,8 |
| لا | 8 | 24,2 | 24,2 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

29

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 25 | 75,8 | 75,8 | 75,8 |
| لا | 8 | 24,2 | 24,2 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

30

| | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide نعم | 24 | 72,7 | 72,7 | 72,7 |
| لا | 9 | 27,3 | 27,3 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |