

أثر التسيير الاستراتيجي في إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية عند العمال
(دراسة ميدانية على عمال إدارة مدرسة تاونزة العلمية بغرداية)

The Impact of Strategic Management in Demonstrating Organizational Citizenship Behaviors among Workers (A fieldwork on the workers of Tawenza Scientific School Administration in Ghardaia)

ط.د مشري صافي*¹، د. ليلي سيدي موسى²،

جامعة عبدالحميد بن باديس (الجزائر)، مخبر حوار الحضارات، التنوع الثقافي و فلسفة السلم،

، mechri.safi.etu@univ-mosta.dz

جامعة عبدالحميد بن باديس (الجزائر)، sidimoussaleila@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2024/01/30

تاريخ القبول: 2024/01/08

تاريخ الاستلام: 2023/04/18

ملخص

نهدف من خلال هذا المقال الذي اعتمدنا فيه على دراسة ميدانية، إلى الوقوف على أثر التسيير الاستراتيجي في إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية، إذ وبعد الاعتماد على الاستمارة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة من العمال في مدرسة تاونزة العلمية بغرداية التي ضمت (41) مبحوثا وتحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي (spss)، تبين أن للتسيير الاستراتيجي من خلال استراتيجيات الاعتماد على فريق العمل لأداء العمل، علاقة في إظهار العمال لروح التعاون بينهم كسلوك مواطنة تنظيمية للعمال.
الكلمات المفتاحية: التسيير الاستراتيجي، فريق العمل، سلوك المواطنة التنظيمية، التعاون،

Abstract

This fieldwork article intends to investigate how strategic management affects organizational citizenship behavior. A questionnaire was completed by 41 workers in the Tawenza Scientific School in Ghardaia . We relied on the statistical program SPSS to analyse data. Results revealed that strategic management has a relationship in demonstrating the spirit of cooperation through the strategy of teamwork to perform the work as organizational citizenship behaviors among workers.

Keywords: strategic management, teamwork, organizational citizenship behaviour, cooperation.

* المؤلف المرسل مشري صافي

المقدمة:

تعيش المنظمة الحديثة في الوقت الراهن الكثير من التحديات مقارنة مع الماضي، ذلك أن التغيرات التي فرضتها التطورات المتسارعة ألزمت القائمين على شؤون هذه المنظمة مجاراة هذا الواقع إذا ما أرادوا بقاءها، وظهرت الحاجة فأصبح من الضروري البحث عن طرق تسييرية جديدة قادرة على الاستثمار في الفاعلين داخل المنظمة لتحفيز الدافعية لديهم ولاستنطاق قيمهم التنظيمية الإيجابية، كرهان ينتهي إلى بلوغ الأهداف وتعزيز فرص المنافسة والاستمرار، خاصة بعدما انتشر في الآونة الأخيرة استعمال مصطلح التسيير الاستراتيجي، كنمط تسيير" يتمثل في التوفيق بين قوى أو أبعاد ثلاثة بالمؤسسة ذات طابع عملياتي أو سيروري ويتعلق الأمر بالسيرورة الاقتصادية والسيرورة السياسية والسيرورة الاجتماعية (عبد المليك، 2006، ص 89). ولعل التسيير الاستراتيجي في شرطه الاجتماعي التنظيمي والذي يهتم بشؤون المورد البشري يعد أحد أهم هذه الأبعاد التي يقع عليها رهان نظريات التنظيم عامة والسوسيولوجية خاصة التي أرادت الاقتراب للمسألة من هذه الزاوية، إذ أن الاهتمام بالفاعلين داخل بيئة العمل يمكن من رفع أدائهم وإشباع رغباتهم مما يحفزهم على إظهار روح تعاونهم لأداء الواجبات والمسؤوليات، وإلى التطوع والمبادرة خارج الدور الرسمي المنوط بهم، وكقيمة مضافة تتطلع إليها أي مؤسسة، ذلك أن السلوك هنا" سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية، و يتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما انه لا تتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة" (نادية، 2015، ص 14). ورجوعنا إلى المنظمة الجزائرية ورغم جملة المشاكل التي تعيشها، والتي كشفت عنها العديد من الدراسات الجزائرية على غرار دراسة "جمال غريد" و"السعيد شيخي" و"علي الكنز" للعمال المنفذين والمؤهلين والاطارات المسيرة، إلا أننا نجد تفتن الكثير من المسيرين لاستراتيجيات التسيير كتلك التي تتطلع إليها المنظمة الحديثة والقادرة على قيادة العمال لإظهار ولائهم وانتمائهم للمنظمة. وانطلاقا من هذا ارتأينا تناول موضوع

أثر التسيير الاستراتيجي في إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية عند العمال داخل المؤسسة كظاهرة تشتت البحث والتقصي بأسلوب علمي. تبعا لهذا التمهيد يمكننا أن نتساءل كما يلي:

- هل سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الإدارة بمدرسة تاونزة العلمية بغرداية على علاقة بطبيعة التسيير الاستراتيجي السائد فيها؟

فرضية الدراسة: بناء على هذا التساؤل نقترح الفرضية التالية:

- إظهار روح التعاون كسلوك مواطنة تنظيمية لدى عمال الإدارة بمدرسة تاونزة العلمية بغرداية على علاقة باستراتيجية الاعتماد على فريق العمل لأداء العمل.

1- أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة من خلال:

- دراسة الظاهرة من الناحية السوسيوولوجية.
- تتبع ظاهرة المواطنة التنظيمية وأسباب إظهارها.
- تتبع الشرط التنظيمي (البيروقراطي) للتسيير الاستراتيجي.
- دراسة الفعل الاجتماعي التنظيمي داخل المؤسسة، والأطر المرجعية التي تتحكم في ذلك.

- إبراز أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.

- تستمد الدراسة أهميتها من النتائج التي سوف تتوصل إليها.

2- تحديد المفاهيم

1-2- المفهوم النظري والإجرائي للتسيير الاستراتيجي وفريق العمل

1-1-2- مفهوم التسيير الاستراتيجي: يعرف التسيير الاستراتيجي على أنه "نمط للتفكير والفعل يبحث عن ربط الأفعال العملية بالتوجهات الإستراتيجية وإدماج تنفيذ العملية ضمن الرؤى الكبرى (عبد المليك، 2006، ص 88). كما يعرف "بأنه إطار لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والتي تهدف إلى خلق موارد بشرية أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية والمحافظة على تفوقها في ظل بيئة المنافسة" (ايمان و فريدة، 2020، ص 309). وقد يتطلب التسيير الاستراتيجي تضافر ثلاثة شروط " يرى Theitart أن التسيير الاستراتيجي يتمثل في التوفيق بين قوى أو أبعاد ثلاثة بالمؤسسة ذات طابع عملياتي أو سيروري processus ويتعلق الأمر بالسيرورة الاقتصادية processus économique والسيرورة السياسية politique processus والسيرورة الاجتماعية " processus social (عبد المليك، 2006، ص 89) هذه السيرورة الاجتماعية، تركز على إستراتيجية اختيار درجة المركزية في العمليات التنظيمية البيروقراطية وأساليب تنشيط الفاعلين داخل المؤسسة.

- المفهوم الإجرائي: أما ما نعنيه بالتسيير الاستراتيجي إجرائيا في بحثنا هذا هو إستراتيجية المسير التي يعتمدها كأسلوب لتسيير الفاعلين داخل المؤسسة، ومدى تحفيزهم للعمل ضمن فريق للرفع من أدائهم في العمل.

2-1-2- مفهوم فريق العمل: "يتضمن الفهم العام لفريق العمل بأنه نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة بين الموارد البشرية من أجل تحسين الأداء، مما يستوجب وجود مهارات متكاملة فيما بينهم، تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، مما يؤدي إلى الإحساس المشترك بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوب إنجازها والاستجابة السريعة

للتغيرات (يوسف و اسماء، 2018، ص 43). فهم بذلك " مجموعة

أعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة، يتم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة معينة في زمن محدد" (أحمد، 2020، ص 95).

- المفهوم الإجرائي: أما ما نعينه بفريق العمل إجرائيا في بحثنا هذا، هو تلك المجموعة من العمال المحدودة عدديا يميزهم التعاون والتكامل، والشعور بوضوح الأهداف ومسؤولية تحقيقها، والاطلاع الجيد بمهام زملائهم وفعالية الاتصال بينهم.

2-2- المفهوم النظري والإجرائي لسلوك المواطنة التنظيمية وروح التعاون

2-2-1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية: يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية، ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما انه لا تتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة. وأنه سلوك الفرد الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة الوصف للوظيفة، ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به" (نادية، 2015، ص 14). كما يعرف على أنه "سلوك طوعي أو اختياري لا يتضمن الوصف الرسمي للعمل ولا يرتبط بنظام المكافآت الرسمية وهو يقوي ويدعم الأداء الفعال للمنظمة" (علي و ناظم، 2018، ص 64).

- المفهوم الإجرائي: أما ما نعينه بالمواطنة التنظيمية إجرائيا في بحثنا هذا، هو اكتشاف الفعل التعاوني الذي يصدر عن العمال خارج الدور الرسمي، والذي يقومون به دون انتظار مقابل مادي من المنظمة، ويكون نتيجة إحساسهم بالانتماء والولاء الذي يكرسه المسير.

2-2-2- مفهوم التعاون الوظيفي: يشير هذا المصطلح إلى التفاعل أو إلى العمل العام لتحقيق أهداف مشتركة. وقد يظهر ذلك من خلال تقسيم العمل إلى مهام متشابهة وأخرى متباينة. و يكتسب هذا المصطلح أهميته في علم الاجتماع باعتبار أنه يشير إلى عملية اجتماعية أساسية (محمد ع.، 2006، ص 82). و"هو محاولة منظمة من جانب بعض

الأفراد للوصول إلى هدف مشترك، وهو عملية تجميع واتحاد، وبناء وتدعيم" (أحمد ر..،

2008، ص 91). كما يعرف على أنه " آلية تقوم بها مجموعة من الأفراد تعمل معا بدافع المنفعة المشتركة، وهو بعكس التنافس الذي تكون فيه المنفعة الشخصية هي الدافع" (هالة، 2015، ص 10).

- المفهوم الإجرائي: أما ما نعنيه بروح التعاون إجرائيا في بحثنا هذا، هو مدى استعداد العمال إلى إظهار روح تعاونهم خارج الدور الرسمي المنوط بهم، من خلال سيولة المعلومات وتبادلها بينهم، والاستعداد لمساعدة الزملاء الجدد للتكيف مع بيئة العمل، فضلا عن إمكانية المبادرة بالتكفل ببعض مهام الزملاء الغائبين والتطوع للعمل خارج الدوام.

3- الإطار الميداني للبحث

1-3- مجال البحث

لقد تم تحديد مجال الدراسة "بمدرسة تاونزة العلمية" الكائن مقرها بدائرة بونورة ولاية غرداية، وهي مؤسسة تربوية خاصة معتمدة من وزارة التربية الوطنية الجزائرية برقم اعتماد: 112/2010م، تأسست يوم الاثنين 19 رمضان 1428هـ الموافق لـ 01 أكتوبر 2007 بولاية غرداية / الجزائر. "تاونزة" لها عدة معاني باللغة العربية ومنها معنى " الأمل" حيث تسعى لأن تكون بصيص أمل للأمة الإنسانية جمعاء، من خلال الاستثمار في الإنسان والتحسين المستمر في العملية التربوية والتعليمية ومنطلقها في ذلك القيم الأصيلة والتعليم المتميز الممتع، المواكب لكل ما توصل إليه التربويون من وسائل وأساليب في التدريس والتسيير الإداري وتكنولوجيا التعليم. تضم المؤسسة 639 تلميذا، 34 أستاذا و 41 إداريا و 06 مهنين.

2-3- المنهج المستخدم

"لا نستطيع أن نختار المنهج الذي سيتم الاعتماد عليه ولا التقنية التي ستستعمل بطريقة عشوائية، بل يجب أن يتميز المنهج والتقنية بدقة التجانس، عند دراسة مواضيع تحمل

طابع التعقيد." (Gravitz, 1997, p. 351). وللوصول إلى نتائج علمية متعلقة بالظاهرة، اعتمدنا على المنهج التحليلي الكمي في دراستنا من خلال تقنية الاستمارة التي هي " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى الباحثين عن طريق البريد (رشيد، 2008، ص 182). الاستمارة وزعت على عينة من واحد وأربعون (41) مبحوثا من عمال الإدارة بمدرسة تاونزة العلمية غرداية.

4- تحليل البيانات

الجدول رقم 01: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
90.24%	37	ذكر
9.76%	04	أنثى
100%	41	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (01)، نجد أن نسبة الذكور بلغت 90.24%، مقابل نسبة 9.76% من الإناث ويرجع هذا التباعد في النسب إلى طبيعة مجتمع البحث الذي اختارناه والذي يمثل عمال الإدارة لمؤسسة تعليمية التي يغلب فيها الذكور على الإناث اللاتي تمتهن بكثرة مهنة التعليم داخل الأقسام مقارنة مع الذكور.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
4.88%	02] 25 – 20]
19.51%	08] 30 – 25]
24.39%	10] 35 – 30]
36.59%	15] 40 – 35]
14.63%	06	40 فما فوق
100%	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) الذي يوضح مفردات مجتمع البحث حسب السن، أن معظم المبحوثين ينتمون إلى فئة الشباب الذين تتفاوت أعمارهم من فئة عمرية إلى أخرى، أين نجد أكبر فئة عمرية كانت للعمال الذين تتراوح أعمارهم من 35 – 40 بنسبة 36.59% وتمثل في 15 عاملا، ثم تليها الفئة العمرية من 30 – 35 بنسبة 24.39% والتي تحتوي على 10 عمال، ثم الفئة العمرية من 25 – 30 بنسبة 19.51% والتي تتمثل في 08 عمال، ثم العمال الذين أعمارهم تفوق 40 سنة بنسبة 14.63% والتي تتمثل في 06 عمال وأخيرا الفئة العمرية من 20 – 25 سنة بنسبة 4.88% والتي تتمثل في 02 عامل.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
14.63%	06	ثانوي
85.37%	35	جامعي
100%	41	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (03)، نجد أن العمال الذين يحملون شهادات جامعية هم أكبر عددا بنسبة 85.37%، ثم تليها مباشرة نسبة 14.63% من المستوى الثانوي في غياب تام للمستوى الابتدائي والمتوسط، ولعل هذا الغياب لم يكن صدفة بل لاستراتيجية الاعتماد على يد عامة مؤهلة قادرة على إدارة مؤسسة تعليمية بمختلف أطوارها، الابتدائي والمتوسط والثانوي.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	فئات الأقدمية
39.02%	16] 5 – 1]
36.59%	15] 10 – 5]
24.39%	10	أكثر من 10 سنوات
100%	41	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (04)، يتبين أن نسبة 39.02% من مفردات البحث تنحصر أقدميتهم من 01 إلى 05 سنوات، ثم تليها نسبة 36.59% من مفردات البحث تنحصر أقدميتهم من 05 إلى 10 سنوات، وفي الأخير نجد نسبة 24.39% التي تمثل العمال الذين تفوق أقدميتهم 10 سنوات، فارتفاع نسبة العمال في فئة من 01 إلى 05 سنوات، هو نتيجة لسياسة المؤسسة في الاستقدام المستمر والاستعانة باليد العاملة المؤهلة لتوسيع نشاطها وضمن السير الحسن للمؤسسة.

الجدول رقم 05: يوضح سيولة المعلومة بين العمال وعلاقتها بفعالية وسائل الاتصال.

المجموع		لا		نعم		سيولة المعلومة بين العمال فعالية وسائل الاتصال المعتمدة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	32	%3.12	01	%96.88	31	نعم
%100	09	%55.56	05	%44.44	04	لا
%100	41	%14.63	06	%85.37	35	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 85.37% من المبحوثين صرحوا بوجود سيولة للمعلومة بينهم كزملاء، تدعمها في ذلك نسبة 96.88% من المبحوثين الذين يجدون أن وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة فعالة. يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 14.63% صرحوا بأنه لا توجد سيولة للمعلومة بينهم، تدعمها في ذلك نسبة 55.56% من المبحوثين الذين صرحوا أن وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة ليست فعالة.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن هناك سيولة في المعلومة بين عمال الإدارة وذلك راجع إلى ثقافة مشاركة المعلومة وروح التعاون بين العاملين التي تراهن عليها وسائل الاتصال الفعالة المعتمدة بينهم والتي تقرها المؤسسة كاستراتيجية لتسيير فريق عمل يعتمد وبشكل

واسع ومتحكم فيه على عدة طرق ووسائل للاتصال، فمن خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية صرح المبحوثون على وجود الكثير من آليات الاتصال كالاتماعات والجلسات الفردية والتقارير الشهرية والاعتماد على التكنولوجيا للتواصل بينهم من خلال الهاتف والتيليجرام Telegram والاستبيانات على غوغل فورمز Google Forms فضلا على ابتكارهم لتطبيق "ستوب كارد" Stop Card من أجل طرح الأسئلة والنقد البناء الذي يخص العمل إلى درجة أن أحد المبحوثين صرح (كاين كلش) معبرا عن الكمية الهائلة لوسائل الاتصال وفعاليتها التي من شأنها ضمان مرونة وسيولة المعلومة وإحلال روح التعاون كفعل مواطناتي تنظيبي من خلالها ومن خلال كما يقول الأستاذ ناصر قاسيمي "شبكة اتصال متكاملة ومتناسقة، وكما لا يمكن لأي منظمة أن تخلو من عمليات الاتصال فإن التعاون التنظيمي لا يستغني عن الاتصال الفعال" (قاسيمي، 2017، ص 112).

الجدول رقم 06: يوضح الشخص الأول الذي يستشير العمال وعلاقته بوضوح الأهداف التي تتطلع إليها المؤسسة.

المجموع		المسؤول الأول		المشرف المباشر		الزميل		الشخص الأول الذي يأخذ برأيه وضوح الأهداف التي تتطلع إليها المؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	08	%12.5	01	%50	4	%37.5	3	للقلة من العمال
%100	24	%8.33	02	%66.67	16	25%	6	لمعظم العمال
%100	7	%14.29	01	%42.86	3	%42.86	3	لكل العمال
%100	2	%00	00	%50	1	%50	1	لا

المجموع	13	%31.70	24	%58.53	04	%9.76	41	%100
---------	----	--------	----	--------	----	-------	----	------

من الجدول وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 58.53% من المبحوثين الذين صرحوا أن الشخص الأول الذي يستشيرونه في العمل هو المشرف المباشر، تدعمها في ذلك نسبة 66.67% من المبحوثين الذين صرحوا أن أهداف المؤسسة واضحة لمعظم زملائهم. يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 9.76% الذين صرحوا أن الشخص الأول الذي يستشيرونه في العمل هو المسؤول الأول، تدعمها في ذلك نسبة 14.29% من المبحوثين الذين صرحوا أن أهداف المؤسسة واضحة لكل زملائهم.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن أول شخص يتجه إليه العمال للأخذ برأيه في أمر يتعلق بالعمل هو المشرف، وعدم رجوعهم للمسؤول الأول ولا لزملائهم هذا راجع لوضوح الأهداف التي تتطلع إليها المؤسسة لمعظم العمال الذين يعملون كفريق عمل، وما رجوعهم إلى المشرف الأول إلا لأمر يفوقهم، ولأنهم يعتبرونه الخط الأمامي فهو الشخص الذي يتصل به كونه الوسيط بينهم وبين المسؤول الأول وهو الذي سوف ينقل انشغالاتهم له. وبهذا يظهرون السلوك المواطناتي التنظيمي وروح التعاون بينهم بعدم لجوئهم المباشر للمسؤول الأول وإنهاكه للأخذ برأيه في الأمور التي تتعلق بالعمل وإلهائه عن العمل المنوط به كمسير. هذا الأخير وباعتماده في تسييره على استراتيجية تمكين العمال للعمل كفريق، استطاع ضمان العمل بروح الجماعة ووضوح الأهداف التي تتطلع إليها المؤسسة لمعظم العمال الذين يجدون المشرف الأول ركيزة أساسية للسير الحسن للعمل والذي من خلال إشرافه يسهل تحقيق الأهداف.

أثر التسيير الاستراتيجي في إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية عند العمال
(دراسة ميدانية على عمال إدارة مدرسة تاويزة العلمية بغرداية)

الجدول رقم 07: يوضح المبادرة للتكفل بإمكان زميل غائب وعلاقته بالاطلاع على مهام الزملاء.

المجموع		لا		نعم		المبادرة بالتكفل بمهام زميل غائب مدى الاطلاع على مهام الزملاء
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	23	%13.04	03	%86.96	20	جيد
%100	12	%16.67	02	%83.33	10	متوسطة
%100	06	%66.67	04	%33.33	02	ضعيفة
%100	41	%21.25	09	%78.05	32	المجموع

من الجدول وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 78.05% من المبحوثين صرحوا أنهم مستعدون للمبادرة بالتكفل بمهام زميل غائب، يدعمها في ذلك نسبة 86.96% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم على اطلاع جيد بمهام زملائهم.

يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 21.25% الذين صرحوا بأنهم غير مستعدين للمبادرة بالتكفل بمهام زميل غائب، يدعمها نسبة 66.67% من المبحوثين الذين صرحوا أن مدى اطلاعهم على مهام زملائهم ضعيف.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن العمال يظهر روح التعاون من خلال استعدادهم للمبادرة بالتكفل ببعض مهام زملائهم الغائبين رغم أن الفعل خارج الدور الرسمي المنوط بهم، ذلك أنهم على اطلاع جيد بمهام زملائهم الذين يعملون معهم كفريق عمل و التي تعكس استراتيجية تسيير يعتمد عليها المسؤول الأول كتلك التي توظفها المنظمة اليابانية من خلال نظرية (z) لوليام أوشي William Ouchi في تسييرها للعمال من خلال، العمل الجماعي والرقابة الذاتية التي تعطي ذلك الهامش من الحرية في الانتقال الأفقي بين مختلف الأقسام والتطلع إلى مهام الزملاء الآخرين. هذا ما التمسناه من الدراسة الاستطلاعية الميدانية فضلا عن

عرضهم لأدشطتهم وما يقومون به من إنجازات قصد مشاركة المعرفة بينهم عبر وسائل التواصل الاجتماعي وهذا كله كفيلا بأن يكسب العمال

التجربة والثقة ويعزز فيهم روح التعاون مادامت معرفتهم واطلاعهم على مهام زملائهم جيدة، الشيء الذي يمكنهم كزملاء عمل من الاستعداد للمبادرة وتحمل المسؤولية للتكفل ببعض مهام زملائهم الغائبين كسلوك مواطناتي تنظيبي.

الجدول رقم 08: يوضح استعداد العمال للتطوع في العمل بعد الدوام وعلاقته بتشجيع المسؤول على المناقشة

المفتوحة بين العمال

المجموع		حتى بدون أن يطلب ذلك مني		عندما يطلب مني ذلك		تطوع العمال للعمل بعد الدوام
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	التشجيع على المناقشة المفتوحة بين العمال
%100	32	%75	24	%25	08	نعم
%100	09	%44.44	04	%55.55	05	لا
%100	41	%68.29	28	%31.71	13	المجموع

من الجدول وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 68.29% من المبحوثين صرحوا بأنهم مستعدون للتطوع للعمل بعد الدوام حتى بدون أن يطلب ذلك منهم، تدعمها في ذلك نسبة 75% من المبحوثين الذين صرحوا أن المسؤول يشجعهم على المناقشة المفتوحة بينهم كعمال.

يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 31.71% الذين صرحوا بأنهم مستعدون للتطوع للعمل بعد الدوام إذا طلب منهم ذلك، تدعمها في ذلك نسبة 55.55% من المبحوثين الذين صرحوا أن المسؤول لا يشجعهم على المناقشة المفتوحة بينهم كعمال.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن عمال الإدارة لمدرسة تاونزة العلمية بغرداية يصرحون أنهم مستعدون للتطوع للعمل بعد الدوام حتى دون أن يطلب ذلك منهم، وأن المسؤول

يشجعهم على المناقشة المفتوحة بينهم كعمال، ولعل مثل هذه الثقافة في التسيير التي لا تجبره القوانين على اعتمادها بل القيم التنظيمية التي يحملها ويوظفها كاستراتيجية في التسيير، تمكنه من تحفيز العمال والدفع بهم لإظهار روح التعاون خارج الدور الرسمي المنوط بهم، لأن العملية التنظيمية كما جاء من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية، " هي عملية تفاعل، تتجلى في تلك الروابط التي لا تخضع للشكلنة والتي تجمع بين كائنات متفاعلة ليس فقط من خلال المهام التي تقوم بها، ولكن من خلال العواطف والقيم والتطلعات والأفكار والأحاسيس التي تتبادلها" (لحبيب، 2009، ص 25). وهذا ما أكدته لنا الدراسة الاستطلاعية الميدانية أين صادف وجودنا ونحن في مقابلة مع أحد المبحوثين، تجمع مجموعة من العمال، أين بادر هذا المبحوث بإعطائي مثال عنهم قائلا (نحن عندما نريد الإقدام على عمل أو نشاط ما داخل المؤسسة يقوم المسؤول بدعوة العمال إلى الغداء داخل المؤسسة خاصة الذين سوف يكونون طرفا في انجاز العمل ويناقشونه فيما بينهم). وهذا ما يسميه ماسلو Maslow من خلال هرم الحاجات، بإشباع الحاجة إلى التقدير. كلها ممارسات تدل على علاقات عمل ومناخ تنظيمي يسوده الانفتاح والتفاهم والتقدير وحب العمل ضمن الفريق الذي يقودهم للتعاون وإلى إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الجدول رقم 09: يوضح استعداد العمال لمرافقة العمال الجدد وعلاقتها باعتراف المسؤول ودعم جهد العمال.

المجموع		بمبادرة شخصية مني		عندما تطلب الإدارة مساعدتي		استعداد العمال لمرافقة العمال الجدد
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	دعم المسؤول لجهد العمال
%100	30	%76.67	23	%23.33	07	نعم

لا	06	%54.55	05	%45.45	11	%100
المجموع	13	%31.71	28	%68.29	41	%100

من الجدول وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 68.29% من المبحوثين صرحوا بأنهم مستعدون لمرافقة العمال الجدد بمبادرة شخصية منهم، يدعمها في ذلك نسبة 76.67% من المبحوثين الذين صرحوا أن المسؤول يدعم جهودهم في العمل. يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 31.71% الذين صرحوا بأنهم مستعدون لمرافقة العمال الجدد إلا عندما تطلب الإدارة ذلك منهم، يدعمها في ذلك نسبة 54.55% من المبحوثين الذين صرحوا أن المسؤول لا يدعم جهودهم في العمل.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن عمال الإدارة بمدرسة تاونزة العلمية بغرداية مستعدون لمرافقة العمال الجدد الوافدون للمؤسسة حتى بدون طلب الإدارة مساعدتهم في ذلك بل بمبادرة شخصية منهم طالما يدعم المسؤول جهودهم في العمل من خلال كلمات (الشكر والثناء سواء بطريقة مباشرة أو عن طريق قنوات التواصل الإلكترونية). كما صرحوا من خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية عن طريقة دعم المسؤول لهم ومن خلال عبارات السؤال المفتوح ضمن الاستمارة (مساعدتي وإرشادي لما يجب علي فعله عندما اطلب منه ذلك وتثمين الجهود، تذليل العقبات، الحضور الميداني أثناء عرض النشاط وإبداء آرائه واقتراحاته، وتحمل جميع مصاريف التكوينات على عاتق المؤسسة) كلها أسباب قد تدفع بالفاعلين داخل التنظيم لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية وإلى أن يكونوا مستعدين للمبادرة وللتعاون مع المؤسسة لمرافقة العمال الجدد دون طلب ذلك منهم وبهذا يشعرون أنهم دخلوا في تبادل اجتماعي مع المؤسسة وكما يقول بيتر بلاو Peter Blau "لأنهم يحصلون على مكافآت وسمى عملية إدراك هذه المكافآت بالتجاذب الاجتماعي، وإذا خلت هذه

العلاقات من التجاذب لن يكون هناك تبادل، ومن خلال العلاقات مع الآخرين يستنتج الفرد حاجات الآخر ثم يقدم له ذاته" (قاسيمي، 2017، ص 167).

الخاتمة

في ضوء ما سبق، وانطلاقاً من الفرضية العامة "إظهار روح التعاون كسلوك مواطنة تنظيمية لدى عمال الإدارة بمدرسة تاونزة العلمية بغرداية على علاقة باستراتيجية الاعتماد على فريق العمل لأداء العمل"، وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها، تبين أن للتسيير الاستراتيجي الذي يعتمد على المسير لتسيير العمال انعكاساً إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، من خلال تأثير الاعتماد على استراتيجية فريق العمل لأداء العمل، في إظهار روح التعاون بين عمال الإدارة، لننتهي في أن اعتماد المسير في تمكينه للعمال على العمل كفريق انطلاقاً من الاستراتيجية التي يوظفها في العملية التسييرية، تفرض مناخ تنظيمي يميزه، ارتفاع روح التعاون لدى عمال الإدارة طالما أنهم يجدون أن وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة فعالة، والأهداف التي تتطلع إليها واضحة لمعظم العمال الذين يعملون كفريق عمل، فضلاً على أنهم مطلعين بمهام زملائهم الذين يعملون معهم اطلاعاً جيداً، ويتم تشجيعهم على المناقشة المفتوحة بينهم كعمال، ناهيك على دعم مسؤولهم لجهدهم في العمل.

إن هذه الاستراتيجية في التسيير، أسست إلى إظهار العمال لسلوكيات إيجابية والتي انعكست في المواطنة التنظيمية، بداية من تعاونهم مع بعضهم البعض من خلال سيولة المعلومات التي يتبادلونها بينهم، واتصالهم بالمشرف كأول شخص يؤخذ برأيه في أمر يتعلق بالعمل وعدم إنهاك المسؤول الأول في ذلك، واستعدادهم للمبادرة بالتكفل ببعض مهام زملائهم الغائبون رغم أن هذا الفعل خارج الدور الرسمي المنوط بهم، فضلاً على أنهم

مستعدون للتطوع للعمل بعد الدوام، ومرافقة العمال الجدد الوافدون للمؤسسة حتى بدون طلب الإدارة مساعدتهم في ذلك بل بمبادرة شخصية منهم.
بناء على مل توصلنا إليه من نتائج، نوصي ب:

- ضرورة العمل على الدفع بالعمال إلى إظهار روح التعاون بينهم، من خلال استراتيجيات تسييرية تحفيزية، لتحقيق الأهداف الجماعية وتوطيد علاقات العمل.
- تدريب العمال على التحكم في تكنولوجيا الاتصال لتعزيز التواصل بينهم ومشاركة المعرفة المعلنة والضمنية كسلوك مواطنة تنظيمية وكقيمة مضافة للمؤسسة.
- تشجيع العمال على الاطلاع بمهام زملائهم، لتنمية قدراتهم ومهاراتهم في العمل، ومن أجل التكريس إلى العمل بروح الفريق واكتساب الخبرات.
- ضرورة دعم المسير لجهود العمال لكسب ثقتهم وللدفع بهم إلى إظهار الفعل التطوعي التعاوني تجاه زملائه والمؤسسة ككل.
- الاعتماد على التسيير بالمشاركة التي تعززه استراتيجية المناقشة المفتوحة بين الفاعلين داخل المؤسسة، من أجل الظفر بمناخ تنظيمي يسوده التعاون والعلاقات الإنسانية.

List of references :

- Raafat Abduljawad Ahmed. (2008). Principles of Sociology. Cairo University: Nahdet Al-Sharq Library.
- Zadam Yusuf and Zenina Asma. (2018). The role of work teams in upgrading the performance of the organization. Algerian Journal of Human Security, 3(2), 41-57.
- Zerouati Rachid. (2008). Training on Scientific Research Methodology in the Social Sciences (Version 3). Constantine: Diwan of University Publications.
- Atef Ghaith Mohammed. (2006). Dictionary of Sociology. Alexandria: University Knowledge House

- Abdul Khaliq Ramadan Bakr Nadia. (2015). Contemporary administrative leaders and their role in achieving the skill of managing organizational citizenship behaviors: applied to the food industry sector in Egypt. Cairo: Arab Organization for Administrative Development.
- Abdul Amir Kamouna Ali, and Jawad Ali Al-Zabadi Nazim. (2018). Knowledge Management and Organizational Thought. Amman: Dar Al-Ayyam.
- Larji Iman and Boghazi Farida. (2020). Strategic management of human resources as an input to achieve strategic agility in the economic institution, a case study of the port institution in the wilaya of Skikda. Journal of Strategy and Development, 10(3), 304-324.
- Madas Ahmed. (2020). Teamwork Management and Team Skills. Journal of Research and Human Studies, 14(2), 83-106.
- Mazhouda Abdul Malik. (2006). Strategic management of institutions: conceptual approaches and competitiveness challenges. Journal of the Scholar, 4(4), 87-95.
- Maamari for a lover. (2009). Organization in Sociological Theory (version 1). Fez: Postmodern publications.
- Nasser Qasimi. (2014). Sociology of organizations: theoretical and applied studies. Algeria: Diwan of University Presses.

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- رأفت عبدالجواد أحمد. (2008). مبادئ علم الاجتماع. جامعة القاهرة: مكتبة نهضة الشرق.
- 2- زدام يوسف، وزينة أسماء. (2018). دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة. المجلة الجزائرية للأمن الانساني، 3 (2)، 41-57.
- 3- زرواتي رشيد. (2008). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (الإصدار 3). قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 4- عاطف غيث محمد. (2006). قاموس علم الاجتماع. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

- 5- عبد الخالق رمضان بكر نادية. (2015). *القيادات الإدارية المعاصرة ودورها في تحقيق مهارة إدارة سلوكيات المواطنة التنظيمية : بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية بمصر*. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية.
 - 6- عبدالأمير كمونة علي، و جواد علي الزبدي ناظم. (2018). *ادارة المعرفة والفكر التنظيمي*. عمان: دار الأيام.
 - 7- لعراجي ايمان، و بوغازي فريدة. (2020). *التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة. مجلة الإستراتيجية والتنمية، 10 (3)، 324-304.*
 - 8- مداس أحمد. (2020). *ادارة العمل الجماعي ومهارات فريق العمل. مجلة البحوث والدراسات الانسانية، 14 (2)، 106-83.*
 - 9- مزهوده عبد المليك. (2006). *التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية. مجلة الباحث، 4 (4)، 95-87.*
 - 10- معمري لحبيب. (2009). *التنظيم في النظرية السوسيولوجية (الإصدار 1)*. فاس: منشورات ما بعد الحداثة.
 - 11- ناصر قاسيمي. (2014). *سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- قائمة المراجع باللغة الفرنسية :