

## الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية

صابر بحري<sup>(1)</sup> منى خرموش<sup>(2)</sup>

1- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 02 bahri.saber43@yahoo.fr

2- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 02 amonarym@yahoo.fr

تاريخ الإيداع: 2017/05/09

تاريخ المراجعة: 2018/11/26

تاريخ القبول: 2019/06/23

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمنا مقياسين الأول خاص بالثقافة التنظيمية والثاني خاص بسلوك المواطنة التنظيمية على عينة مكونة من 171 عامل من مؤسسة عين كبيرة للإسمنت بولاية سطيف، اعتمدنا على المنهج الوصفي، وقد أسفرت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية جدا وموجبة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، سلوك مواطنة تنظيمية، عامل.

### Organizational Culture and their Relationship with the Behavior of Organizational Citizenship for Employees of the Industrial Establishment

## Abstract

This study aimed to know the nature of the relationship between the organizational culture and the behavior of organizational citizenship among workers in an industrial institution. For that reason, we chose the descriptive method and used two measures, the first one for organizational culture and the second one for organizational citizenship behavior. These two research tools were distributed to 171 workers working in the cement factory in Ain al-Kabira Setif Department. This study was able to obtain the most important results: a very strong positive relationship between the organizational culture and the behavior of organizational citizenship.

**Keywords:** Organizational culture, organizational citizenship behavior, factor.

### Culture organisationnelle et ses relations

### Le comportement de citoyenneté organisationnelle chez les employés de l'entreprise industrielle

## Résumé

Cette étude visait à connaître la nature de la relation entre la culture organisationnelle et le comportement de la citoyenneté organisationnelle chez les travailleurs d'une entreprise industrielle. C'est pourquoi nous avons choisi la méthode descriptive et utilisé deux mesures, la première destinée à la culture organisationnelle et la seconde au comportement de citoyenneté organisationnelle. Ces deux outils de recherche ont été distribués à 171 travailleurs de la cimenterie d'Ain El-Kabira – Wilaya de Sétif. L'étude a conclu qu'il existe une très forte corrélation positive entre la culture organisationnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle.

**Mots-clés:** Culture organisationnelle, comportement de citoyenneté organisationnelle, opérateur.

## توطئة (مقدمة):

إن الثقافة التنظيمية بما تحملها من معاني وطقوس ورموز لدى الأفراد تختلف من مؤسسة لأخرى، ويختلف تأثيرها من فرد لآخر، لذا فقد برزت للوجود ثقافات متعددة في كل مؤسسة أين أضحى لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة والفريدة من نوعها والتي تتأثر بثقافة المجتمع وتؤثر فيه إما سلباً أو إيجاباً حسب طبيعة هذه الثقافة في حد ذاتها، وهو ما جعل الكثير من المنظمات تهتم بها لما لها من تأثير جد حاسم في أداء الأفراد وسلوكياتهم المختلفة، ولأن الأفراد العاملين في المنظمة يتواجدون بها من خلال التعايش مع مختلف أنظمتها الرسمية أو غير الرسمية والتي تكون الثقافة التنظيمية أحد هذه الأنظمة التي تترجم في سلوكيات معينة تغير سلوك الفرد داخل العمل نحو الاندماج والانصهار في ثقافة المنظمة، وهو ما يجعل الثقافة التنظيمية تكتسي طابعاً خاصاً ومميزاً لدى الأفراد والمنظمة لأنها ترتبط ارتباطاً كبيراً بأداء الأفراد بمختلف المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وهو ما ينتج عنه تأثير مباشر على أداء المنظمة وكفايتها الإنتاجية خاصة إذا كانت مؤسسة صناعية، فالثقافة التنظيمية تعتبر إحدى أبرز مكونات المنظمة ذلك أنها تلعب الدور المحوري في عدة عمليات تتعلق بالمنظمة وترتبط بها كالالتزام التنظيمي والتوافق المهني والولاء التنظيمي، فهي قد تكون دافعاً للفرد في العمل وبذل المزيد من الجهد والوقت لصالح المنظمة وهو ما يشكل أعمالاً تطوعية يقوم بها الفرد دون انتظار أي مقابل مادي أو معنوي يعود عليه بصفة مباشرة أو غير مباشرة وهو ما يترجم في سلوك المواطنة التنظيمية، فقد تكون الثقافة التنظيمية سبباً من أسباب اتجاه الفرد نحو العمل التطوعي وأداء مهام ونشاطات داخل المنظمة التي ينتمي إليها بدون أي مقابل مادي أو معنوي وهو ما من شأنه أن يعزز السلوك الإيجابي في المنظمة نحو التأسيس لثقافة تنظيمية قائمة على السلوكيات الإيجابية، وتعمل المؤسسة الصناعية كغيرها من المؤسسات الأخرى على زيادة فعالية أدائها من خلال عدة طرق ووسائل في إطار المنافسة التي يتميز بها السوق اليوم، وهي الأخرى تتحلى بثقافة تنظيمية معينة قائمة بذاتها على أعراف وتوقعات وطقوس ورموز خاصة بها، وهو ما ينتج العديد من المظاهر والسلوكيات التي قد يكون سلوك المواطنة التنظيمية أحدها، لذا فقد اتجهت الدراسات الحديثة إلى تناول سلوك المواطنة التنظيمية باعتباره أحد أشكال الدعم والقوة في المنظمة في ظل تأثيراته الكثيرة على الأداء والكفاءة الخاصة بالأفراد في العمل، وكذا من منطلق تأثره بالعديد من الأبعاد الأخرى التي تؤثر فيه كالثقافة التنظيمية التي سنحاول معرفة علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية في هذا الإطار.

## 1- مشكلة الدراسة:

إن الثقافة لدى الفرد أي كان موقع عمله تعتبر الحاسم الأكبر في مختلف مجالات حياته إذ إنها تعبر عن مدى وعي الفرد، أين تساهم الثقافة في بناء هوية الفرد وشخصيته المنفردة والتميز عن غيرها، وتتنوع الثقافات التي تؤثر في الفرد من ثقافات عالمية يشترك فيها العالم بأسره، والدولية الخاصة بدول معينة دون غيرها، أما المحلية فهي تلك التي تختص بمجتمع معين، وإن كانت هذه الثقافات تختلف من مجتمع لآخر، فهي تتباين ما بين الأفراد بمختلف فئاتهم العمرية، وكذا مكان تواجدهم ومراكزهم في المجتمع بالإضافة لمجال العمل الذي ينتمون إليه، ولأن المنظمة هي مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم لتحقيق أهداف مشتركة، وهو تفاعل يضمن لهم التأثير والتأثير في الثقافة التنظيمية التي تعد وجه المنظمة الذي يعكس قيمها ومعتقداتها التي تميزها عن غيرها، خاصة وأنها تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات التي يكتسبها الأفراد داخل المنظمة إذ تعمل على

صقلهم في قالب واحد من أجل تحقيق أهداف معينة داخل المنظمة مهما كانت الثقافة التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمة سواء إيجابية أو سلبية.

وباعتبار أن الثقافة التنظيمية هي "مجموعة من الافتراضات والمبادئ الأساسية التي اكتشفتها أو طورتها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التكيف مع المحيط الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والنتيجة عن العمل الجماعي<sup>(1)</sup>، فهي تدفع العامل في المنظمة للقيام بمجموعة من السلوكيات داخل العمل سواء أكانت هذه السلوكيات إيجابية أو سلبية، والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى قوة هذه الثقافة وشدتها، فالثقافة التنظيمية القوية تساعد في زيادة مستويات الاتساق في السلوك ثم يمكن اعتبارها بديلا قويا وأكثر إيجابية للوائح والإجراءات مثل النظام والاتساق في التصرفات وسهولة التنبؤ بردود الأفعال في مواقف معينة، فكلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين قل احتياج الإدارة لاستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية"<sup>(2)</sup>، وبذلك تؤدي الثقافة التنظيمية دورا مهما في التأثير في سلوك العاملين الفردي، وذلك بتركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالاهتمام بالعملاء، والعمل الجماعي، واحترام الوقت، والإخلاص في العمل<sup>(3)</sup>، وقد أشار (Katz, 1964) إلى أن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، حيث إنه غالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي<sup>(4)</sup>، ولعل عدم إدراك المنظمات لأهمية الثقافة التنظيمية السائدة فيها والصلة التي تربطها بالسلوك التنظيمي الذي ينتجه الموظف في المنظمة وقدرتها على التحفيز على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين<sup>(5)</sup>، هو ما جعل سلوك المواطنة التنظيمية كأحد السلوكيات التي يقوم بها الأفراد العاملين في مختلف المنظمات التي تعد المؤسسات الصناعية إحداها يكتسي طابعا مميزا وأهمية كبرى لجل المنظمات، هذا السلوك الذي تدفعه العديد من العناصر التنظيمية إلى البروز والظهور ذلك أنه لكي يظهر وجب توفر العديد من الشروط والظروف التي تساعد على أن يكون سلوكا يتجه نحو الكثير من أفراد المنظمة، والثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وظروف العمل تعد أبر العناصر التي تساهم في بلورة سلوك المواطنة التنظيمية الذي يترجم في عدة تصرفات وأفعال تترجم في الواقع المهني من خلال الإيثار أين يؤثر العامل بعض الأعمال نيابة عن زملائه في العمل أو جماعته، إضافة لسلوكيات أخرى تتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية الذي يعتبر سلوكا إيجابيا لدى العاملين في المنظمة ويكتسي أهمية بالغة للمنظمة أين يحقق لها عدة نتائج تتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين، وانطلاقا من ذلك جاءت دراستنا هذه للبحث في إشكالية مفادها: هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة الصناعية؟

## 2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الصناعية.

## 2-2- الفرضيات الإجرائية:

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الثقافة التنظيمية وسلوك الإيثار لدى العامل بالمؤسسة الصناعية.

- 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الثقافة التنظيمية والكيافة واللف لدى العامل بالمؤسسة الصناعية.
- 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الثقافة التنظيمية والروح الرياضية لدى العامل بالمؤسسة الصناعية.
- 4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الثقافة التنظيمية والسلوك الحضاري لدى العامل بالمؤسسة الصناعية.
- 5- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين الثقافة التنظيمية والضمير الحي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية.

### 3- أهداف الدراسة:

- معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الصناعية.
  - اكتشاف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الصناعية.
  - معرفة تلك العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومختلف أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
- 4- **حدود الدراسة:** تمت هذه الدراسة بالمؤسسة الصناعية عين الكبيرة بولاية سطيف للإسمنت، وقد امتدت دراستنا ثلاثة أشهر خلال السنة الجامعية 2017/2016، من جانفي إلى غاية مارس 2017، وتمثلت عينة الدراسة في العاملين في الهيئة التنفيذية، أين تم الاعتماد على مقياسين الأول خاص بالثقافة التنظيمية والثاني خاص بسلوك المواطنة التنظيمية وتم تطبيقهما بصورة فردية وبطريقة مباشرة.

### 5- تحديد مصطلحات الدراسة

**الثقافة التنظيمية:** تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وإن هذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم المنظمة<sup>(6)</sup>.

**سلوك المواطنة التنظيمية:** وهو تصرفات الفرد التي تتم في بيئة العمل بصورة اختيارية وتطوعية وتهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، ولا يندرج ضمن الواجبات الرسمية للفرد، أو ضمن نظام حوافز ومكافآت المنظمة، ويتمثل هذا السلوك في خمسة مجالات وهي الإيثار والكيافة أو اللطف والضمير الحي والروح الرياضية والسلوك الحضاري<sup>(7)</sup>.

**الإيثار:** وهذا السلوك يؤكد على أهمية السلوك المساعد في توجيه الأفراد داخل المؤسسة (زملاء، ورؤساء) دون توقع أي مكافأة، أي أنه سلوك تطوعي يقوم به الشخص لمساعدة الآخرين أو محاولة تجنيب زملاء الوقوع في الأخطاء خلال العمل، وينظر البعض إلى أن هذا السلوك هو النوع الأساسي في سلوك المواطنة التنظيمية.

**الكيافة:** وهو سلوك يهدف إلى حل المشكلات بين العاملين وبينهم وبين العملاء والشعور بالمسؤولية والفرد في هذا السلوك يحترم حقوق الزملاء وخصوصياتهم وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشكلات بينهم.

**الضمير الحي:** ممارسة هذا السلوك تنفيذ منه المؤسسة وليس الأفراد أي أن أداء الفرد لدوره بصور أكثر من المتوقع يعكس الضمير في إنجاز ممارسات معينة مثل عدم إضاعة الوقت والدقة والحضور أكثر من العادي<sup>(8)</sup>.

**الروح الرياضية:** ويتضمن هذا البعد رغبة الفرد في القيام بالمهام المطلوبة منه تحت أي ظروف ودون أي شكوى أو تدمر، وتشجيع حل الخلافات التي قد تنشأ بين الأفراد في المنظمة وتقبل الانتقادات ومحاولة التحلي بالهدوء التام عند أي طارئ أو مشكلة لضمان عدم تأثر المنظمة لأية خسائر أو أضرار قد تلحق بها<sup>(9)</sup>.

**السلوك الحضاري:** هو السلوك والنشاطات التي يبديها الفرد بانغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الاجتماعات والندوات والاطلاع على نشرات المنظمة<sup>(10)</sup>.

**المؤسسة:** هي العملية التي تنشئ مركبا متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي فيتم بمقتضاها تحديد المسؤوليات والسلطات بحيث يتمكن الأفراد في العمل مع بعضهم البعض بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، ويتم ذلك عن طريق وضع الهيكل أو الإطار الذي يجري على أساسه النظام الإداري لعمل مادي عناصره الاختصاصات، والمسؤوليات، والتبعات، والإشراف، ومستويات الوظائف وعلاقات العمل الداخلية<sup>(11)</sup>.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الثقافة التنظيمية

**1- مفهوم الثقافة التنظيمية:** لقد تعددت التعاريف التي تناولت الثقافة التنظيمية بتعدد المقاربات المعرفية التي تحورت حولها، وكذا المجالات التي أجريت فيه الدراسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، بالإضافة للأهداف المتوخاة من هذه الدراسات، فأهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للأفراد والمنظمات ساهمت في بروز العديد من الاتجاهات التي حاولت أن تعطي مدلولاً دقيقاً للثقافة التنظيمية، وإن اختلفت هذه الاتجاهات في انطلاقتها فإنها اتفقت في الكثير من المجالات الخاصة بالثقافة التنظيمية، وهو ما سنحاول الإشارة إليه في هذا المقام.

يمكن أن نؤكد أن الثقافة التنظيمية هي رموز ولغة وعقائد وطقوس وأساطير، وهي مشتقة من تخطيط وفكر مؤسس المنظمة أو رئيسها حول الرموز التي يراها وتجريد السلوك ومخرجاتها، وهي أيضاً ما يدركه ويفهمه العاملون حول الاعتقادات والقيم والتوقعات، أو هي أي نمط متطور أو مكتشف أو مخترع من قبل مجموعة يدرك أو يعتقد أو يتعلم للتكيف مع البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، كما يتم تعليم الأعضاء الجدد في المنظمة ذلك<sup>(12)</sup>، فالثقافة التنظيمية هي عبارة عن ما يدركه الأفراد من معتقدات ورموز وقيم وطقوس وأساطير داخل المنظمة، فهي تمثل ردة فعلهم اتجاه مدى تقبلهم لها، وكذا تطبيقهم لها في ميدان عملهم ذلك أن الثقافة التنظيمية تظهر من خلال تصرفات الأفراد وسلوكياتهم التي يسلكونها في مواقف العمل المختلفة.

ويؤكد جسيبون أن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والتي تنتج عنها قواعد للسلوك حيث إن القيم تعني ما هو أهم؟ بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء؟ ولكل منظمة ثقافة خاصة بها تكون إما إيجابية أو سلبية من حيث أثرها على الأداء ودرجة تحقيقها للميزة التنافسية<sup>(13)</sup>، فالثقافة التنظيمية تمثل عنصرين أساسيين تنطلق منها وهما كل من القيم والمعتقدات التي تتحول تدريجياً إلى ثقافة تنظيمية ما تم مشاركتها من طرف أفراد المنظمة، وهو ما يجعل لكل منظمة ثقافتها التي تختلف عن ثقافة المنظمات المحيطة بها وإن اشتركت في بعض الأطر العامة.

وترى ماجدة العطية أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وهذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم المنظمة<sup>(14)</sup>، وهي بذلك تشكل عاملاً مشتركاً بين أعضاء المنظمة الذين يلتفون حولها ويلتفتون من حولها لتدعيم قوتها، ويؤكد أيضاً (Moorhead & Groffin, 1995) أن الثقافة التنظيمية هي "مجموعة القيم المشتركة والمسيطر عليها والمنقولة بوساطة المعاني الرمزية والقصص والخرافات والشعارات والأساطير والحكايات"<sup>(15)</sup>، فعملية النقل بين الأعضاء القدامى في المنظمة والأعضاء الجدد شرط أساسي لانتقال الثقافة التنظيمية عبر أجيال

المنظمة خاصة وأن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن التراكمات العديدة للسلوكيات والتصرفات والأفعال والمشاعر والاتجاهات داخل المنظمة.

إن مفهوم الثقافة التنظيمية يشير إلى نظام من معاني مشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، وللثقافة التنظيمية عدة خصائص للنقاط الأفراد ثقافة المنظمة نبرزها فيما يأتي<sup>(16)</sup>: الابتكار والمخاطرة: بتشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطر، الاهتمام بالتفاصيل، التوجه للنتيجة: أي الدرجة التي تركز فيها الإدارة على النتائج بدلا من التركيز على التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيقها، توجه الأفراد، توجه الفريق: الدرجة التي يتم فيها تنظيم أنشطة العمل حول الفريق وليس الأفراد، العدوانية: أي مدى عدوانية الأفراد وتنافسهم بدلا من التساهل، الاستقرار: أي المحافظة على الوضع الراهن.

من خلال التعريف التي تناولت الثقافة التنظيمية يمكننا أن نؤكد أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات المرتبطة بالعمل والمتواجدة على مستوى المنظمة التي يؤمن بها الأفراد ويعملون وفقها لتحقيق أهداف معينة قد تتعلق بالمنظمة أو الأفراد، وهي تتميز بمجموعة من الخصائص التي من بينها: لكل منظمة ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها من المنظمات، تختلف درجة تماسك الأفراد حول الثقافة التنظيمية من فرد لآخر، الثقافة التنظيمية قد تكون إيجابية أو سلبية، يمكن تعلم واكتساب الثقافة التنظيمية من طرف الأعضاء الجدد.

**2- عناصر الثقافة التنظيمية:** لكي يتم إدراك الثقافة التنظيمية في أي منظمة لا بد من معرفة عناصرها والمكونات التي تساهم في تفعيلها كي نحكم على مدى تمسك الأفراد العاملين في المنظمة بهذه الثقافة التنظيمية من جهة، ومن جهة أخرى نستطيع أن نعرف مدى قوة الثقافة التنظيمية ونفوذها داخل المنظمة، لذا فهناك العديد من العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية بمختلف أنواعها وأبعادها، وتكون أهم هذه العناصر ممثلة في القيم، والأعراف والمعتقدات والأساطير، والطبقات والمعايير التنظيمية والتي سنشير إليها في هذا المقام.

**القيم التنظيمية:** القيم هي ذلك الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيئ، المهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك الإيجابي<sup>(17)</sup>، وهناك نوعان من القيم في المنظمة هما القيم الوسيطة والقيم النهائية، والقيم الوسيطة Instrumental Values هي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين ومن بين السلوكيات الوسيطة الجدية في العمل، احترام السلطة، وتقاليدهم، والحيلة والحذر، وامتلاك العاملين لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر، أما القيم النهائية Terminal Values فهي النتائج المتوقعة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وقد تتبنى المنظمة واحدة أو أكثر من القيم النهائية التالية، التميز، الربحية، الاقتصاد، الإبداع، الجودة<sup>(18)</sup>، وتتميز المنظمة بالعديد من القيم التنظيمية المتواجدة بها والتي تشكل الإطار العام لشخصية المنظمة والتي يمكن للأفراد الحكم عليها من خلال ما يتشبع به أفرادها من قيم تنظيمية تساهم في رفع وتحسين الأداء داخل العمل كالإتقان ودقة العمل وسرعة العمل وقيم الاحترام وغيرها من القيم التي تمثل كل السلوكيات المرغوبة في المنظمة اليوم.

**الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية<sup>(19)</sup>، فكل سلوك غير رسمي يصدر عن الأفراد وهو متعارف عليه يشكل عرفا تنظيميا للمنظمة ما إن سلكه أفراد المنظمة، فالكثير من الأعراف التنظيمية يلتزم بها الأفراد رغم أنها ليست إلزامية بقدر

ما هي شرط أساسي لضمان السير الحسن للمنظمة في مختلف نشاطاتها، لذا فالأعراف تشكل ركيزة أساسية خاصة في مجالات تسيير وإدارة العلاقات الإنسانية في العمل، وكذا صيرورة نشاطات المنظمة.

**الأسطورة:** وهي الحكايات والقصص التي نحكيها من أجل خلق المنظمة أو نجاحها، كالأساطير التي تلعب دورا في حفظ ونقل القيم المحفزة والهامة في المنظمة<sup>(20)</sup>، وتدفع الأساطير العامل نحو العمل أكثر وبجدية أكبر، وهي عبارة عن حكايات تغرسها المنظمة ويندولها أفرادها بهدف تعظيم سلوك معين، وإن كانت الأساطير تتواجد بصورة معروفة في المجتمع ككل، فهي في العمل تمثل الداعم الأساسي لخيالات الأفراد وإدراكاتهم.

**الطابوهات:** هي عبارة عن كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط المنظمة، كالمشاكل المؤلمة التي تمس المنظمة، وهي تعبر أيضا عن كل شيء مأساوي له تأثير سلبي على أداء المنظمة<sup>(21)</sup>، فلكل منظمة العديد من الأمور المحظورة والتي لا يجوز التداول فيها وهي تمثل خطأ أحمر لدى أفرادها لا يمكنهم تجاوزه، وقد ترتبط هذه الطابوهات بالطابوهات التي يعيشها الفرد في المجتمع أين يكون البعض منها ترجمة لسلوكيات المجتمع لا غير.

**المعتقدات:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وحول الكيفية التي يتم بها إنجاز العمل والمهام التنظيمية<sup>(22)</sup>، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(23)</sup>، وتمثل المعتقدات علاقة سيكولوجية بين أفراد المنظمة ذلك أن كل ما يعتقد الأفراد خاصة من الناحية التنظيمية يشكل دعما لهم في العمل، مع النظر لطبيعة المعتقد ومصدره، فإن كان مصدر الاعتقاد خاطئ فذلك يتسبب بمشاكل لا يحمد عقابها للمنظمة، لذا فعلى المنظمة أن تصح بعض المعتقدات الخاطئة لدى أفرادها كي لا تؤثر على مستوى أدائها.

**المعايير التنظيمية:** وهي عبارة عن إجراءات وقواعد يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وغالبا ما تكون هذه الإجراءات غير مكتوبة وواجبة الإبداع<sup>(24)</sup>، فالمنظمة في بداية نشاطها تضع مجموعة من المعايير التي يجب على الأفراد احترامها، كما أن جماعة العمل قد تضع معايير أخرى فيما بين أفرادها والتي على جميع المنتمين للجماعة العمل بها، وأي فرد يخرج عن هذه المعايير قد يعاقب من طرف الجماعة أو المنظمة حتى لو كان هذا العقاب عبارة عن تصرف أو سلوك غير منصوص عليه في تشريعات المنظمة لكنه يمثل عقابا معنويا أكثر منه مادي، لذا فالمعايير التنظيمية تشكل عنصرا مهما في تكوين ثقافة الأفراد التنظيمية وهو ما يجعل المنظمة تراهن عليها من خلال وضع معايير تنظيمية تخدم مصالحها وتحقق أهدافها.

**3- مراحل تربية الأعضاء الجدد على ثقافة المنظمة:** بما أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات يمكن للأفراد تعلمها واكتسابها، فإن عملية التعلم هذه والاكتماب تتضمن مجموعة من المراحل لتعلم الثقافة التنظيمية والتي تختلف من فرد لآخر وكذا من منظمة لأخرى، ولكل مرحلة أهميتها بالنسبة للأفراد خاصة الجدد منهم، وإدراك المنظمة لمختلف هذه المراحل يساهم في عملية تماسك الثقافة التنظيمية لدى الأفراد خاصة أن درجة انصهار الأفراد في الثقافة التنظيمية تختلف باختلاف تأثير مختلف هذه المراحل في الأفراد، لذا سنشير إلى أهم هذه المراحل فيما يأتي<sup>(25)</sup>:

**المرحلة الأولى التوقع الاجتماعي:** تتضمن كل النشاطات التي تتعهد الفرد قبل دخول المنظمة أو نقله إلى عمل آخر في نفس المنظمة، إن الغرض الرئيسي لهذه النشاطات هو أن يكتسب الفرد معلومات حول المنظمة الجديدة

أو العمل الجديد وغالباً يهتم الأفراد بنوعين اثنتين من المعلومات (قبل دخول العمل الجديد أو المنظمة): أولاً يريدون معرفة هل باستطاعتهم أن يعملوا حقاً لهذه المنظمة، ثانياً يريدون معرفة هل هم مناسبون لهذه الوظائف المتوفرة في هذه المنظمة.

**المرحلة الثانية التكيف:** تحدث المرحلة الثانية بعدما يصبح الفرد عضواً في المنظمة أو بعدما يستأنس بالعمل الجديد، أثناء هذه المرحلة يرى الفرد المنظمة والعمل حقيقة خلال العمليات والنشاطات التي تحدث، والفرد يحاول أن يصبح مشاركاً نشيطاً في المنظمة وعاملاً مؤهلاً في العمل، هذه الفترة (الدخول) مرهقة للفرد بسبب الخوف المتأصل في مواجهة أي حالة جديدة ومختلفة، وتشتمل مرحلة التكيف أربعة نشاطات رئيسية هي: تأسيس علاقات شخصية جديدة مع كل من زملاء العمل والمشرفون، يتعلم المهام المكلف بها في عمله، يوضح دورهم في المنظمة وفي المجموعات الرسمية ذات العلاقة بالعمل، تقييم مدى تقدمه في العمل والدور المكلف به.

**المرحلة الثالثة إدارة الدور:** بالمقارنة مع مرحلة التكيف فإن مرحلة إدارة الدور تواجه مجموعة أوسع من القضايا والمشكلات بشكل محدد، فأتداء هذه المرحلة هناك نزاعات وصراعات تظهر بين عمل الفرد وحياة البيت، والذي يؤدي إلى ترك العمل في المنظمة أو الأداء في مستوى منخفض، فالمصدر الثاني للنزاع أثناء مرحلة إدارة الدور بين مجموعة عمل الفرد ومجموعات العمل الأخرى في المنظمة، هذا المصدر من النزاع يمكن أن يظهر بشكل أكبر عند بعض العاملين من الآخرين، على سبيل المثال بينما لكي يرتقي الفرد في المنظمة فإنه يتطلب منه في بعض الأحيان التنافس والصراع مع المجموعات المختلفة داخل المنظمة.

### ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية

**1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:** خلال العقد الماضي زاد الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظام الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات، وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث قال كاتز (Katz 1964) إن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي تعتبر نظاماً هشاً سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد<sup>(26)</sup>، وهو ما جعل الكثير من المنظمات اليوم تدعم كل ما هو سلوك غير رسمي ويعود بالمنفعة على المنظمة خاصة وأن مثل هذه السلوكيات تدعم تلك العلاقة ما بين المنظمة والأفراد، ولقد حظي موضوع سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام واسع في مجال البحوث الميدانية خلال العقود الماضية لما له من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية إذ تم الإشارة إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في العديد من المجالات كالفاعلية التنظيمية وتقييم الأداء، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والعدالة المدركة، ودوران العمل والغياب والثقة التنظيمية، كل هذه المجالات ألقت الضوء على أهمية سلوك المواطنة التنظيمي في بيئة العمل، ولتوضيح أهمية سلوك المواطنة التنظيمي وتأثيرها على مخرجات العمل داخل المنظمة أشار بولر Bowler 2006 إلى أهمية سلوك المواطنة التنظيمي بالنسبة للأفراد بتوفير القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، وهو ما من شأنه أن يعزز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة، ويوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات<sup>(27)</sup>، ولعل اهتمام الباحثين بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية نابع في الأساس من الأهمية التي يكتسبها في المنظمات اليوم خاصة ما تعلق بالفاعلية التنظيمية والأداء والكفاية الإنتاجية، وكذا تعزيز الإبداع لدى الأفراد والولاء التنظيمي لديهم وهي مؤشرات إيجابية



تدعم نشاطات المنظمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويمكن النظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية من منظور ثنائي القطب والاتجاه، يتصل الأول بأنماط السلوك والممارسات التطوعية الهادفة إلى تحقيق بعد الكفاءة والفاعلية التنظيمية، بينما يتصل الآخر بالرغبة في مساعدة الزملاء للقيام بأدوارهم وواجباتهم المهنية لينعكس كل ذلك في تحقيق أفضل حالات التوازن والانسجام بين البعدين الشخصي والمنظمي<sup>(28)</sup>، ويمكننا القول إن سلوك المواطنة التنظيمية يتخذ شكلين أساسيين الأول يتجه نحو المنظمة والثاني يتجه نحو الفرد، لكن كلا الاتجاهين يهدفان معا إلى زيادة فعالية أداء المنظمة، وهما يعبران عن سلوك إيجابي يحدث داخل المنظمة.

لقد تم تناول سلوك المواطنة التنظيمية من قبل العديد من الباحثين والدارسين في ميدان السلوك التنظيمي والإداري، وقد نتج عن ذلك مجموعة من التعاريف التي خاضت في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهات ومقاربات متعددة، لكنها جاءت متناسقة من حيث اعتباره سلوكا إيجابيا يقوم به الفرد داخل المنظمة، وفي هذا الإطار يرى سليمان 2001 أن سلوك المواطنة التنظيمية يشير إلى "مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار وبما هو أبعد من سلوكيات الدور الرسمي والتدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت كما لا توجد عقوبات تترتب على هذه السلوكيات وتعتبر بالغة الأهمية للأداء الوظيفي الفعال<sup>(29)</sup>، فسلوك المواطنة التنظيمية" سلوك غير إلزامي للفرد ولا يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بنظام المكافآت في المنظمة<sup>(30)</sup>، كما أنه يعكس في الحقيقة تلك "الإجراءات التي يقوم بها الموظفون التي تفوق الحد الأدنى لمتطلبات الدور المتوقع من قبل المنظمة، وتعزز رفاهية زملاء العمل، مجموعات العمل و/أو المنظمة"<sup>(31)</sup>.

فسلوك المواطنة التنظيمية هو عبارة عن سلوك تطوعي يقوم به الفرد داخل المنظمة بدون أن ينتظر أي جزء مادي أو معنوي من المنظمة فهو لا يرتبط بالمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق العمل، ولا يدخل ضمن تقييم أداء العامل، إذ هو سلوك اختياري يقوم به الفرد انطلاقا من نفسه ويتخذ عدة أشكال وصور تختلف من منظمة لأخرى لكنه يتميز بعدة خصائص أبرزها: إنه سلوك إيجابي، إنه سلوك تطوعي اختياري، هو سلوك غير ملزم للفرد، القيام به لا يقابله أي جزاء أو حوافز مادية أو معنوية من طرف المنظمة، سلوك غير رسمي، القيام به لا تقابله أي عقوبات، نتائج مفيدة للفرد والمنظمة معا.

**2- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:** لقد اختلفت الرؤى حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لنتائج الدراسات التي أجريت في مجالات متعددة، إلا أن هناك شبه اتفاق أو إجماع حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، أين يؤكد أغلب الدارسين والباحثين في هذا المجال أن هناك خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية والتي من خلالها يمكن قياس سلوك المواطنة التنظيمية، وتتمثل هذه الأبعاد في الإيثار، والكياسة واللفظ، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية، والضمير الحي، وسنبين هذه الأبعاد فيما يأتي:

**الإيثار:** ويطلق عليه سلوكيات المساعدة وهو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.

**الكياسة:** ويطلق عليها اللياقة واللفظ أو المجاملة وهو السلوك الذي يحرص فيه العامل أو الموظف على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل وتجنب استغلال الآخرين والقيام بمشاكل معهم<sup>(32)</sup>.

**السلوك الحضاري:** وتتضمن الأعمال التي تعكس روح الاهتمام والولاء للمنظمة ومصالحها مثل الحرص على تفاصيل مهمة مثل الصيانة للأجهزة أو أنظمة أمنية أو صحية وكذلك المبادرات الفعالة التي تخدم المنظمة وتحقق أهدافها بفعالية<sup>(33)</sup>.

الروح الرياضية: وهي تدل على مدى قدرة الموظف على القيام بمهام إضافية أو مؤقتة دون شكوى أو تذمر واستغلاله وقته وجهده للقيام بأعماله<sup>(34)</sup>.

الضمير الحي: وهو سلوك تطوعي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب لمتطلبات العمل في أداء الدور، وخدمة الصالح العام حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة الشخصية<sup>(35)</sup>.

ما يمكننا الإشارة إليه أن أبعاد المواطنة التنظيمية قد نجدها جميعا لدى الأفراد داخل المنظمة كما قد نسجل سلوكا دون الآخر، وقد يتعلق ذلك بطبيعة المنظمة وشخصية الأفراد، بالإضافة للمواقف التي يتم فيها سلوك المواطنة التنظيمية، فقد يغلب بعد على بعد آخر لاعتبارات تتعلق بالدرجة الأولى بالمنظمة وأفرادها، لذا فعلى المنظمات اليوم أن تقيس مدى توافر أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في أفرادها من أجل معرفة جوانب النقص والقصور لمعالجته، حيث من المهم أن تنمي لدى أفرادها هذا السلوك وأن تشجع الأفراد على سلوك هذه الأبعاد بتعزيز الأبعاد المتواجدة ومحاولة غرس أو خلق البعد الذي قد يكون غائبا لدى أفرادها لأنه من المهم جدا أن تتواجد جميع هذه الأبعاد لأنها تكمل بعضها البعض وتدفع المنظمة نحو الكفاءة والفعالية.

### ثالثا الدراسات السابقة

بالرغم من كثرة الدراسات التي تناولت أحد متغيرات الدراسة سواء الثقافة التنظيمية أو سلوك المواطنة التنظيمية لكن الملاحظ على جل الدراسات أنها جاءت في إطار دراسات مختلفة تماما عن دراستنا الحالية التي نحن بصدد القيام بها، فالدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية والتي نجد من بينها دراسة مريم برجراجة قد هدفت إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي للعاملين، وقد طبق استبيان الدراسة على عينة بلغت 50 موظفا بمديرية التربية لولاية بسكرة، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك أثرا للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) على الرضا الوظيفي، أما دراسة عبد اللطيف عبد اللطيف، ومحفوظ أحمد جودة فقد هدفت إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ولتحقيق أهداف الدراسة اختيرت عينة من أربع جامعات أردنية خاصة بصفة عشوائية، بلغ عددها 226 عضو، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس، أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة، في حين أن هناك دراسات تناولت سلوك المواطنة التنظيمية كدراسة أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لمحمد ناصر، ونبيل ذنون ورنا ناصر، والتي هدفت إلى معرفة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من 71 من أعضاء هيئة التدريس بمعهد الإدارة بالرصافة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر للمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك دراسة كل من سلامة عبد الله خلف الطعامسية، وعبد الحفيظ علي حسب الله، التي هدفت إلى تحليل أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات (QIZ) في الأردن وفقا لآراء العاملين، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطبيق استبانة الدراسة على عينة مكونة من 420 عامل، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق العدالة الإجرائية في شركات (QIZ) كانت متوسطة، في حين كان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعا، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير ثابت.

إن مختلف الدراسات السابقة التي أشرنا إليها جاءت متباينة مع دراستنا من حيث أهداف الدراسة، وموضوعها، والعينة، والبيئة التي تمت فيها الدراسة، إلا أن الدراسات اتفقت مع دراستنا من حيث طبيعة المنهج المستخدم والأدوات الدراسية التي تم تطبيقها وكذا من ناحية الأدوات الإحصائية المستخدمة، لذا فهذه الدراسات أفادتنا كثيرا خاصة من ناحية إجراءات الدراسة الميدانية أين مهدت لنا الاطلاع وعن كثب عن موضوع دراستنا، بالإضافة لأنها كانت دليلا لنا في اختيار أدوات الدراسة وأساليبها الإحصائية.

### الإطار الميداني للدراسة:

**1- عينة الدراسة:** لقد تم اختيار عينة الدراسة عن طريق المعاينة القصدية، أي أننا قصدنا اختيار 171 عاملا الذين سنقوم بإجراء الدراسة عليهم بسبب تعاونهم ورغبتهم في المشاركة في الدراسة، وهم عمال تنفيذيين من مؤسسة عين الكبيرة للإسمنت، ويمكننا وصف العينة في الجدول التالي:

جدول رقم (1): يبين وصف العينة

السن	التكرار	الحالة المدنية	
		عازب	متزوج
30-25	52	32	20
35-30	61	22	39
40-35	38	10	28
45-40	20	2	18
مج	171	66	105

**2- المنهج المستخدم:** بسبب طبيعة موضوع الدراسة والمتعلق بدراسة علاقة الثقافة التنظيمية بسلوك المواطن التنظيمية فقد كان المنهج الأنسب هو المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"<sup>(36)</sup>، ولقد تم استخدام هذا النوع من المناهج لملاءمته دراستنا من حيث تعديه حدود جمع البيانات لظاهرة ما إلى تحليل هذه الظاهرة وعلاقتها بالظواهر الأخرى.

**3- أدوات الدراسة:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياسين الأول خاص بالثقافة التنظيمية والثاني خاص بسلوك المواطن التنظيمية، أما الأول فهو أداة لتقييم الثقافة التنظيمية وتستخدم هذه الأداة في أكثر من 10000 منظمة في جميع أنحاء العالم وفي قطاعات مختلفة مثل القطاع الخاص والعام، والتعليم، والعناية الصحية، ومنظمات التكنولوجيا العالية ومنظمات المجتمع المدني وغيرها، وهي أداة قياس مختبرة وذات مصداقية عالية جدا تم اختبارها في ثقافات بلدان متعددة، وقد صممت هذه الأداة من قبل Cameron & Quinn 1999 وتقيس هذه الأداة ستة جوانب للثقافة التنظيمية هي: الخصائص المهنية، والقيادة التنظيمية، وإدارة العاملين، والتماسك المنظمي، والتركيز الإستراتيجي، ومعيار النجاح، وكل أربع فقرات موزعة على هذه الجوانب الستة تمثل استجابة لواحد من أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية، ويجب أن يوزع المجيب 100 نقطة لهذه الأداة ضمن الجوانب الست التي تم ذكرها<sup>(37)</sup>، أما المقياس الثاني فهو متعلق بقياس سلوك المواطن التنظيمية لنوح (2013) ولويس (Loisch 2010) والذي ضم 25 بنداً أين تم تعديله ليتلاءم وموضوع الدراسة والبيئة المراد تطبيق المقياس فيها وهي البيئة الجزائرية، وقد شمل المقياس عدة محاور هي: محور الإيثار بـ5 بنود من 1 إلى 5 بند، محور

القياس واللطف بـ 5 بنود من 6 إلى 10 بند، محور الروح الرياضية بـ 5 بنود من 11 إلى 15 بنود، محور السلوك الحضاري بـ 5 بنود من 16 إلى 20 بنود، محور الضمير الحي بـ 5 بنود من 21 إلى 25 بنود، وقد تم الاعتماد على مدرج ليكرت (Likert) الخماسي الاستجابة لقياس شدة الإجابة على المقياسين، والذي يتراوح مداه ما بين (1-5) درجات إذ تعطى 5 درجات إذا كانت إجابة العامل موافقا بشدة، و4 درجات إذا كان موافقا، و3 درجات إذا كان محايدا، و2 درجات إذا كان غير موافق، و1 درجة إذا كان غير موافق تماما، وتمنح درجات عكسية في حالة كانت العبارات سلبية<sup>(38)</sup>، ولمعرفة صدق المقياسين تم عرضهما على مجموعة من أساتذة علم النفس لإبداء ملاحظاتهم حول المقاييس وقد أبدى الأساتذة المحكمون صدق المقاييس مما يجعلها صادقة لما أعدت لأجله، أما للتأكد من ثبات المقياسين، فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha)، حيث دلت النتائج المتوصل إليها أن مقياس الثقافة التنظيمية يتصف بدرجة عالية من الثبات بلغت (0.84)، أما مقياس سلوك المواطنة التنظيمية فهو يتصف أيضا بدرجة عالية من الثبات بلغت (0.90)، وهو ما يؤكد أن كلا المقياسين قابلان للتطبيق.

**4- الأدوات الإحصائية:** لتحقيق أهداف الدراسة وبالنظر لطبيعة الموضوع المتناول خاصة وأن بيانات الثقافة التنظيمية هي بيانات رتبية، ولمعرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية فقد استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لحساب معامل الارتباط سبيرمان على اختياره الأكثر ملاءمة لدراسة العلاقة غير الخطية بين متغيرات الدراسة، وهو من الأدوات اللابارامترية.

#### 5- عرض النتائج والتعليق عليها:

##### 5-1- عرض نتائج الفرضيات الإجرائية والتعليق عليها:

**5-1-1- عرض نتائج الفرضية الإجرائية الأولى والتعليق عليها:** "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين الثقافة التنظيمية وسلوك الإيثار لدى العامل بالمؤسسة الصناعية".

##### جدول رقم (02): يوضح نتائج الفرضية الإجرائية الأولى

سلوك الإيثار		
0.72**	معامل الارتباط سبيرمان	الثقافة التنظيمية
0.003	الدلالة الإحصائية	
171	العينة	
** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).		

من خلال النتائج المتحصل عليها بخصوص الفرضية الإجرائية الأولى والمبينة بالجدول رقم (02) وبحساب معامل الارتباط سبيرمان وجدنا أن معامل الارتباط سبيرمان يساوي (0.72) درجة، وفي ذلك دلالة على وجود علاقة عكسية ارتباطية قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية وسلوك الإيثار لدى العامل بالمؤسسة الصناعية، وهي علاقة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.001)، بمعنى أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الصناعية عينة الدراسة زاد سلوك الإيثار لديهم بشكل قوي، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين الثقافة التنظيمية وسلوك الإيثار لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية.

5-1-2- عرض نتائج الفرضية الإجرائية الثانية والتعليق عليها: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين الثقافة التنظيمية والقياس واللفظ لدى العامل بالمؤسسة الصناعية".

جدول رقم (03): يوضح نتائج الفرضية الإجرائية الثانية

القياس واللفظ		
0.80**	معامل الارتباط سبيرمان	الثقافة التنظيمية
0.000	الدلالة الإحصائية	
171	العينة	
** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).		

من خلال النتائج المتحصل عليها بخصوص الفرضية الإجرائية الثانية المبينة في الجدول رقم (03)، وبحساب معامل الارتباط سبيرمان وجدنا أن معامل الارتباط سبيرمان يساوي (0.80) درجة، وفي ذلك دلالة على وجود علاقة عكسية ارتباطية قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية وسلوك القياس واللفظ لدى العامل بالمؤسسة الصناعية، وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، بمعنى أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الصناعية عينة الدراسة زاد سلوك القياس واللفظ لديهم، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين الثقافة التنظيمية وسلوك القياس واللفظ لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية عينة الدراسة.

5-1-3- عرض نتائج الفرضية الإجرائية الثالثة والتعليق عليها: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين الثقافة التنظيمية والروح الرياضية لدى العامل بالمؤسسة الصناعية".

جدول رقم (04): يوضح نتائج الفرضية الإجرائية الثالثة

الروح الرياضية		
0.84**	معامل الارتباط سبيرمان	الثقافة التنظيمية
0.000	الدلالة الإحصائية	
171	العينة	
** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).		

من خلال النتائج المتحصل عليها بخصوص الفرضية الإجرائية الثالثة الموضحة في الجدول رقم (04)، وبحساب معامل الارتباط سبيرمان وجدنا أن معامل الارتباط سبيرمان يساوي (0.84) درجة، وفي ذلك دلالة على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.001) وهي علاقة عكسية قوية وموجبة بين عامل الثقافة التنظيمية والروح الرياضية لدى العامل بالمؤسسة الصناعية، بمعنى أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الصناعية عينة الدراسة زاد تمتعهم بالروح الرياضية، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين الثقافة التنظيمية والروح الرياضية لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية عينة الدراسة.

5-1-4- عرض نتائج الفرضية الإجرائية الرابعة والتعليق عليها: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين الثقافة التنظيمية والسلوك الحضاري لدى العامل بالمؤسسة الصناعية".

## جدول رقم (05): يوضح نتائج الفرضية الإجرائية الرابعة

السلوك الحضاري		
0.86**	معامل الارتباط سبيرمان	الثقافة التنظيمية
0.000	الدلالة الإحصائية	
171	العينة	
** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).		

من خلال النتائج المتحصل عليها بخصوص الفرضية الإجرائية الرابعة المبينة في الجدول رقم (05)، وبحساب معامل الارتباط سبيرمان وجدنا أن معامل الارتباط سبيرمان يساوي (0.86) درجة، وفي ذلك دلالة على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وهي علاقة عكسية موجبة قوية بين عامل الثقافة التنظيمية والسلوك الحضاري لدى العامل بالمؤسسة الصناعية، بمعنى أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الصناعية عينة الدراسة زاد السلوك الحضاري لديهم بشكل قوي، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الحضاري لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية.

5-1-5- عرض نتائج الفرضية الإجرائية الخامسة والتعليق عليها: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين الثقافة التنظيمية والضمير الحي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية".

## جدول رقم (06) يوضح نتائج الفرضية الإجرائية الخامسة

الضمير الحي		
0.76**	معامل الارتباط سبيرمان	الثقافة التنظيمية
0.000	الدلالة الإحصائية	
171	العينة	
** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).		

من خلال النتائج المتحصل عليها بخصوص الفرضية الإجرائية الخامسة والمبينة في الجدول رقم (06)، وبحساب معامل الارتباط سبيرمان وجدنا أن معامل الارتباط سبيرمان يساوي (0.76) درجة، وفي ذلك دلالة على وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين عامل الثقافة التنظيمية والضمير الحي لدى العامل بالمؤسسة الصناعية، وهي علاقة عكسية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، بمعنى أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الصناعية عينة الدراسة زاد الضمير الحي لديهم بشكل قوي، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين الثقافة التنظيمية والضمير الحي لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية عينة الدراسة.

5-2- عرض نتائج الفرضية العامة والتعليق عليها: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الصناعية".

## جدول رقم (07): يوضح نتائج الفرضية العامة

سلوك المواطنة التنظيمية			
0.81**	معامل الارتباط سبيرمان	الثقافة التنظيمية	** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).
0.001	الدلالة الإحصائية		
171	العينة		

من خلال النتائج المتحصل عليها بخصوص الفرضية العامة المبينة في الجدول رقم (07)، وبحساب معامل الارتباط سبيرمان وجدنا أن معامل الارتباط سبيرمان يساوي (0.81) درجة، وفي ذلك دلالة على وجود علاقة عكسية ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وهي علاقة قوية وموجبة بين عامل الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، بمعنى أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الصناعية عينة الدراسة زاد سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وهو ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية.

## 6- تفسير وتحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

## 6-1- تفسير وتحليل النتائج على ضوء الفرضيات الإجرائية:

6-1-1- تفسير وتحليل النتائج على ضوء الفرضية الإجرائية الأولى: يظهر من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين الثقافة التنظيمية وسلوك الإيثار لدى العامل بالمؤسسة الصناعية عينة الدراسة، بمعنى أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية لدى العاملين زاد مستوى سلوك الإيثار لديهم، فوجود ثقافة قوية لدى العامل في المؤسسة الصناعية يدفعه للقيام بسلوكيات تطوعية لصالح المنظمة دون انتظار أي مقابل مادي أو معنوي من طرف أصحاب المنظمة، وتتنوع السلوكيات التي يقوم بها الأفراد العاملون في المنظمة في أشكال تعاون متعددة، حيث يحاول البعض خاصة القدامى منهم توجيه الجهد في طريقة العمل وإطلاعهم حول طرق سير العمل وكيفية عمل الآلات، إضافة إلى أن غياب بعض الأفراد في بعض الفترات في العمل يجعل البعض منهم يغطي هذا النقص من طرف العاملين معهم من أجل المحافظة على سير العمل وكذا تجنب معرفة المشرفين في المؤسسة بغياب عامل معين، وكأنه حصل هناك اتفاق بين العاملين على ضرورة حماية بعضهم البعض عن طريق عملية التغطية، وتعمل الثقافة التنظيمية على زيادة سلوك الإيثار لدى العمال، فكلما أحس الفرد بأن ثقافته قوية في منظمته يزيد بذله لجهد وعمله داخل منظمته، كما أن الثقافة التنظيمية تساهم في عملية دمج العامل مع زملائه في العمل من خلال غرس مجموعة من القيم والمعتقدات الخاصة بالعمل وهو ما من شأنه زيادة سلوك الإيثار لديه نحو عمله وزملائه، ومما سبق ذكره نتبين لنا تلك العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك الإيثار كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة المتمثلة في العمال في المؤسسة الصناعية.

6-1-2- تفسير وتحليل النتائج على ضوء الفرضية الإجرائية الثانية: يظهر من خلال نتائج الدراسة الميدانية أن هناك علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) بين الثقافة التنظيمية والكيافة واللطف لدى أفراد العينة، بمعنى أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية لدى العامل زاد سلوكهم نحو الكيافة واللطف، ويرجع ذلك لكون عمل الأفراد داخل المؤسسات الصناعية يحتاج إلى الكثير من التنسيق فيما بينهم وعملية

التنسيق تتطلب في الواقع الكياسة واللفظ بين الأفراد خاصة في عملية الاتصال التنظيمي التي تعد شرطا ضروريا لأداء العمل بفعالية، فامتلاك الأفراد لثقافة تنظيمية في الاتصال بطرقه المختلفة بضمان عدالة هذا الاتصال وشفافيته وسهولة حصول العاملين على المعلومة من شأنه أن يجعل العاملين يقومون بسلوك الكياسة نتيجة تمتعهم بثقافة تنظيمية قوية، ويمكن ملاحظة سلوك الكياسة بين الأفراد في العمل من خلال المجاملة فيما بينهم والتي تقوم على أساس الحوار المتبادل فيما بينهم، وكذا محاولة العاملين تجنب المشكلات في العمل بحل هذه المشاكل بين العاملين، وتلعب الثقافة التنظيمية دورا محوريا في هذا المقام باعتبار أن شعور الفرد العامل بالثقافة التنظيمية القوية يجعله يتجنب المشكلات لأنه يدرك أهمية العمل الذي يقوم به من جهة وكذا النتائج الوخيمة التي يمكن أن تحدثها المشكلات على أداء العاملين وسلوكياتهم وأداء المنظمة، لذلك ولضمان فعالية المنظمة يعمل العامل على المحافظة على مكتسبات المنظمة بتجنب أي مشكل من شأنه أن يحدث خلا في المنظمة، فالعمال عينة الدراسة يسعون دائما لحل مشكلاتهم وضمان الاحترام بينهم وكذا روح التعاون فيما بينهم وتجنب الصراعات الهدامة للمنظمة، وقد يرجع ذلك للثقافة التنظيمية التي يتمتعون بها والتي تؤثر على سلوكياتهم بشكل إيجابي، فالثقافة التنظيمية باعتبارها أحد العوامل المساهمة في تشكيل المناخ التنظيمي أين تؤثر عليه بصورة مباشرة حيث تعمل على جعل الفرد العامل أكثر كياسة ولطفا خاصة إذا كانت تلك الثقافة التنظيمية من منظور إيجابي وليس سلبي أين تعزز كل السلوكيات التي تعمل على جعل الفرد يبذل المزيد من الجهد والعمل لتحسين أدائه في المنظمة، وهو ما من شأنه غرس قيم الكياسة واللفظ كفعل ناتج عن الثقافة التنظيمية والذي يعد أحد أهم محددات وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ومما سبق ذكره نتبين لنا تلك العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك الكياسة واللفظ كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

**6-1-3- تفسير وتحليل النتائج على ضوء الفرضية الإجرائية الثالثة:** يظهر من نتائج الدراسة الميدانية أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية والروح الرياضية، بمعنى أنه كلما زاد تمسك الأفراد بالثقافة التنظيمية زادت روحهم الرياضية فيما بينهم، فشعور العامل بمستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية يجعله يكتسب نوعا من ميكانيزمات الدفاع في المنظمة التي يعمل بها، أين يملك بعض الإستراتيجيات للتعامل مع مختلف المنغصات والمشاكل والمضايقات التي يتعرض لها، وهو ما يجعله يتمتع بروح رياضية عالية، وبالرغم من أن بعض ظروف العمل غير مواتية للعمل، إضافة للأجر الذي يتقاضاه الفرد إلا أنك تجده يتمتع بروح رياضية ويعمل بجد وحرص في عمله وقد يتعلق ذلك بطبيعة العمل في حد ذاته، إضافة إلى تمتع الفرد بالرغبة في التضحية من وقته وجهده في سبيل المنظمة أو في سبيل الجماعة التي يعمل بها، وهنا تبرز ما يسمى ثقافة المجموعة داخل المنظمة أين تضع الجماعة مجموعة من القواعد والمعايير التي تعمل على احترامها وهو ما يبلور ثقافة تنظيمية قوية لدى الأفراد تساهم بدرجة كبيرة في شعورهم وتمتعهم بالروح الرياضية التي تظهر من خلال قيام العامل بعدة سلوكيات مختلفة ومتعددة، كما أن طبيعة العمل الذي يقوم به العمال تجعل الروح الرياضية بينهم شرطا أساسيا لتخفيف عبء العمل عنهم، كما أن الثقافة التنظيمية تنبثق منها بعض القيم الخاصة بالروح الرياضية والتي من شأنها أن تعزز هذا السلوك وتدعمه على عكس الثقافة التنظيمية التي لا تشجع هذا السلوك وترفضه ويكون ذلك مرتبطا ارتباطا وثيقا بطبيعة المهنة أو النشاط في حد ذاته ما يجعل سلوك الروح الرياضية مرتبطا بالثقافة التنظيمية وطبيعتها، لذا ومن خلال ما سبق ذكره نتبين لنا تلك العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك الروح الرياضية كأحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.



**6-1-4- تفسير وتحليل النتائج على ضوء الفرضية الإجرائية الرابعة:** يظهر من خلال النتائج المتوصل إليها بأن هناك علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والسلوك الحضاري لدى العامل بالمؤسسة الصناعية، بمعنى أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية لدى أفراد العينة زاد السلوك الحضاري لكن بشكل متوسط، وهو ما يؤكد أن الأفراد العاملين في المنظمة بالرغم من تمسكهم بالثقافة التنظيمية في المؤسسة التي يعملون بها لكن هذا لا يعني تمتعهم بالولاء التنظيمي والانتماء الوظيفي للمؤسسة فالعامل هنا تجده يبحث عن مصلحته التي يريد تحقيقها لا غير، غير مكرث بالمنظمة وهو ما يوسع الهوية بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، وتعمل الثقافة التنظيمية على محاولة إزالة تلك الهوية بدمج أفكار وأهداف الفرد مع أفكار وأهداف المنظمة، أين تسعى المنظمة إلى قبوله الفرد من أجل أن يعمل على تحقيق أهدافها ولا يتأتى ذلك بدون المرور على عملية الثقافة التنظيمية والتي تترجم في سلوكيات كثيرة التي قد يكون السلوك الحضاري أحد أبرز محاورها خاصة إذا كان ضمن معتقدات المنظمة وقيمها التي تحاول زرعها في أفرادها، فقد أكدت بعض الدراسات التي أجريت لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية "إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية"<sup>(39)</sup>، ومن خلال ذلك تتبين تلك العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الحضاري لدى عينة الدراسة.

**6-1-5- تفسير وتحليل النتائج على ضوء الفرضية الإجرائية الخامسة:** يظهر من النتائج المتوصل إليها أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والضمير الحي لدى عينة الدراسة وهي علاقة إيجابية قوية بمعنى أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية لدى أفراد العينة زاد الضمير الحي لديهم، وهو ما يؤكد أن الثقافة التنظيمية تؤثر على ضمير الأفراد العاملين في المنظمات، حيث تدفعهم للعمل وبذل الجهد لأداء ما هو مطلوب منهم، فنجد العامل حريصا على القيام بالمهام الموكلة إليه بدون الحاجة للرقابة من طرف المشرفين، وقد يتعلق ذلك بطبيعة العمل أيضا لكون العمل الذي يقوم به في حقيقة الأمر يحتاج إلى الانضباط والالتزام من طرف الأفراد لأن أي خطأ أو سهو قد يكلف العامل والمنظمة حوادث خطيرة، خاصة وأن العمل وفق خطوط التجميع يفرض اليقظة والحيطه مما يجعل العامل يعمل بضمير حي، خاصة إذا توفرت ظروف العمل المناسبة وكذا الأجر إضافة للعلاقات الحسنة في العمل وهو ما تتضمنه الثقافة التنظيمية في المؤسسة، كما أن ثقافة المؤسسة خاصة ما تعلق بضرورة الانضباط بالوقت والحضور الباكر للعمل وفي الوقت يرجع لعدة عوامل تتعلق بطبيعة النشاط الممارس، إذ تعمل الثقافة التنظيمية من خلال المعتقدات والقيم التي يتشبع بها الأفراد على غرس بعض القيم في أفرادها والتي قد يكون الإخلاص في العمل وإتقانه أحد ركائزها وهو ما يجعل شعور الفرد بالضمير الحي ناتجا عن للثقافة التي يعمل فيها، أين تكون محددة لطبيعة الضمير ومدى وعيه بأهمية ما يقوم به وحرصه على إنجاز مهامه وفق الثقافة التنظيمية التي يكتسبها في المنظمة، وهو ما يؤكد لنا تلك العلاقة بين الثقافة التنظيمية والضمير الحي لدى عينة الدراسة ممثلة في عمال المؤسسة الصناعية.

**6-2- تفسير وتحليل النتائج على ضوء الفرضية العامة:** يظهر لنا من خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الصناعية، وهي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية، بمعنى أنه كلما زادت الثقافة التنظيمية لدى العاملين عينة الدراسة زادت سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، من خلال مختلف أبعادها من إثارة وروح رياضية وضمير حي والكياسة والالطف والسلوك الحضاري، وإن اختلفت درجة كل بعد نتيجة اختلاف الأفراد في حد ذاتهم نتيجة الفروق الفردية

التي يتمتعون بها، فإن الثقافة التنظيمية تحاول أن تجعل الأفراد يتجهون إلى السلوكيات الإيجابية فيها من أجل زيادة الإنتاج وتحسين الأداء، فالثقافة التنظيمية تؤثر في سلوك الأفراد سواء الموجودين في المنظمة منذ فترة طويلة أو الأعضاء الجدد، وبالتالي فإن تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطا من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، وأن أية أدوار أخرى سوف ينظر إليها بعين الشك والريبة، فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدودا للغاية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلبا أو إيجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة<sup>(40)</sup>، فالثقافة التنظيمية تحاول أن تبني نظاما متكاملًا من القيم والمعتقدات بما يخدم مصالحها والتي تكون أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية أحد القيم التي تحاول المنظمة أن تعززها لدى العاملين بها، أين "يعكس سلوك المواطنة التنظيمية مستويات متقدمة من الاحتراف والاستغرافية والنصح المهني والأخلاقي لقيادات النظم والعاملين فيها، الذين يعملون على تأطير ممارساتهم بمنظومة قيمة رفيعة قوامها المساعدة والإيثار والغيرة والمشاركة الفاعلة والانتماء وبقطة الضمير ودعم المبادرات الرامية لتطوير العمل المنظمي وتحقيق بعد الفاعلية فيه، وبذلك فإنه يرسخ لحالة دائمة من التعاقد الوجداني النفسي والالتزام الذاتي بتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها من خلال تقديم الجهود الإضافية التطوعية بعيدا عن معالم الفرض والضبط والتحكم الخارجي"<sup>(41)</sup>، وهو ما يجعل سلوك المواطنة التنظيمية أحد نواتج الثقافة التنظيمية خاصة إذا أحسنت المنظمة استغلاله لما يخدمها، ولأن الفرد في إطار المنظمة التي يعمل بها يتفاعل مع عدة متغيرات تؤثر فيه ويؤثر فيها، فإن الثقافة التنظيمية في تشكيلها تحتاج للكثير من السلوكيات المترابطة التي تعد البيئة الاجتماعية التنظيمية مجالا خصبا لنموها وتطورها فقد كشفت الدراسات أن البيئة الاجتماعية التنظيمية والتي تشكل الإطار الذي يتفاعل فيها الموظف مع من حوله لأداء عمله، قد تكون مشجعة أو مثبطة لسلوك المواطنة التنظيمية تبعا لطبيعة النسيج الاجتماعي الذي يربط بين أفرادها والقيم والمبادئ التي تستهدي بها لتحقيق أهدافها، فالنشاط التطوعي للموظف يزيد ويتعزز إذا استحسن هذه البيئة وشجعت واحترمت الأفراد الذين يقومون بمثل هذا النوع من السلوك ويقل ويضمحل هذا النشاط إذا ناوأته واعتبرته خروجًا عن المألوف<sup>(42)</sup>، لأن الثقافة التنظيمية هي أحد جوانب البيئة التنظيمية التي قد تشجع سلوك المواطنة التنظيمية أو تقوم بتثبيته حسب طريقة تعاملها مع هذا السلوك عن طريق إما تعزيزه وتدعيمه أو تثبيته. ومما سبق ذكره تتبين لنا تلك العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية عينة الدراسة.

#### 7- استنتاج: من خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج ما يلي:

- علاقة ارتباطية قوية جدا وموجبة بين عامل الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

#### خاتمة

تلعب الثقافة التنظيمية لدى الفرد داخل المنظمة دورا هاما في تحديد مختلف السلوكيات التي يقوم بها أثناء أدائه لعمله والتي يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد أبرزها، وفي ظل غياب ثقافة لتدعيم مثل هذه السلوكيات الإيجابية للمنظمة ولل فرد خاصة من ناحية تقليل الموارد، فإن إهمال هذه السلوكيات وعدم العمل على تعزيزها ودعمها من شأنه أن يقضي عليها نهائيا داخل المنظمة، والذي قد يعود على المنظمة بخسائر لا يمكن توقعها

خاصة وأن مثل هذه السلوكيات تعزز الروابط والعلاقات داخل العمل بين الأفراد وتغرس فيهم قيماً ومعتقدات من شأنها تطوير وتحسين العمل وزيادة الأداء الذي ينعكس مباشرة على أداء المنظمة وعلى كفاءتها الإنتاجية، لذا فعلى المنظمات اليوم أن تعمل ما بوسعها ليس لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية فحسب بل على دعم هذا السلوك من جهة وكذا محاولة افتعاله داخل المنظمة كي يتحول إلى ثقافة تنظيمية تساهم في تطوير المنظمة.

#### - الإحالات والهوامش:

- 1- نور الدين بوعلي (2014)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 15، جامعة ورقلة، ص 152.
- 2- بلال خلف السكارنة (2011)، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 332.
- 3- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة (2010)، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م 26، ع 2، سوريا، 122-123.
- 4- عبد الله خلف الطعاسمية، عبد الحفيظ علي حسب الله (2015)، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 2، الجامعة الأردنية، ص 20.
- 5- زياد العزام (2015)، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، عمان، الأردن، ص 104.
- 6- ماجدة العطية (2003)، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 326.
- 7- رياض أبا زيد (2010)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 24، العدد 2، جامعة النجاح، فلسطين، ص 499.
- 8- علي ناصر شنتوي آل زاهر (2011)، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، المجلد 12، العدد 1، جامعة الملك خالد، السعودية، ص 342-343.
- 9- زياد العزام، المرجع السابق، ص 110-111.
- 10- رياض أبا زيد، المرجع السابق، ص 503.
- 11- الهاشمي لوكيا (2007)، السلوك التنظيمي، الجزء 2، دار الهدى عين مليلة، أم البواقي، الجزائر، ص 15.
- 12- عادل بن صلاح عمر عبد الجبار، محمد بن مترك مسعود القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، ط 1، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، السعودية، ص 50.
- 13- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس (2002)، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 436.
- 14- ماجدة العطية، المرجع السابق، ص 326.
- 15- رضىوي خوين (2009)، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 75، العراق، ص 6-7.
- 16- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organizational Behavior, Edition 15, Pearson Education, New Jersey, United States of America, 2011, p512-513.
- 17- ديف فرانسيسي، مايك وودكوك (1995)، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحم أحمد الهيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص 7.
- 18- سعيد مؤيد السالم (2002)، تنظيم المنظمات، ط 1، دار عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، ص 169-170.
- 19- موسى توفيق المدهون (1995)، الجزراوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، ص 399.
- 20- Jean Pierre Helfer et autres, management stratégie et organisation, Librairie vuibert, paris, 1996, P296.
- 21- Strategor, politique générale de l'entreprise, 4ème édition, paris, dunod, 2005, p682.

- 22- رفعت عبد الحميد الفاغوري (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 104.
- 23- محمود سلمان العميان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 312.
- 24- مروان محمد النسور (2012)، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ص 192.
- 25- عادل بن صلاح عمر عبد الجبار، محمد بن مترك مسعود القحطاني، المرجع السابق، ص 55-57.
- 26- أحمد السيد الكردي (2011)، السلوك التنظيمي، ط 1، عمان، الأردن، ص 43.
- 27- محمد ناصر إسماعيل، نبيل ذنون جاسم، رنا ناصر صبر (2012)، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، جامعة بغداد، العراق، ص 212.
- 28- محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كريم، ابتسام على حمزة العبار (2015)، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتثوير، العدد 2، نوفمبر، ص 70.
- 29- هوراي معراج، مريم شرع (2009)، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الإستراتيجيات التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، ص 133.
- 30- Sofiah K.K, Padmashantini, P.Gengeswari.K, A Study on Organizational Citizenship Behavior in Banking Industry, International Journal for Innovation Education and Research, Vol.2-07, International Educative Research Foundation, 44/1 Kallyanpur Main road Mirpur, Dhaka 1207, Bangladesh, 2014, p74.
- 31- Jihad Muhammad, Farzana Quoquab Habib and Mohammad Adnan Alias, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour, An Empirical Study at Higher Learning Institutions, Asian Academy of Management Journal, Vol 16, No 2, Asian Academy of Management (AAM) and Penerbit University Sains Malaysia (<http://www.penerbit.usm.my>), July 2011, p 152.
- 32- حمزة معمري، بن زاهي منصور (2014)، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 74.
- 33- علياء حسني علاء الدين نوح (2013)، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، جامعة الشرق الأوسط، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، ص 27.
- 34- بندر كريم أبو تايه (2012)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مركز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ص 154.
- 35- محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، المرجع السابق، ص 72.
- 36- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات (دس)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 140.
- 37- عامر علي العطوي، إلهام ناظم الشيباني (2012)، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، جامعة القادسية، العراق، ص 37-65.
- 38- رياض أبا زيد، المرجع السابق، ص 493-510.
- 39- محمد بن عبد الله ب سعيد الزهراني (2007)، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ص 36.
- 40- نفس المرجع، ص 40.
- 41- محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، المرجع السابق، ص 71.
- 42- أحمد بن سالم العامري (2003)، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 2، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، ص 78.
- قائمة المصادر والمراجع:
- أحمد السيد الكردي (2011)، السلوك التنظيمي، ط 1، عمان، الأردن.

- أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م17، ع 2، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2003.
- بلال خلف السكارنة (2011)، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مركز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م 20، ع 2، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، يونيو 2012.
- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس (2002)، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 14، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2014.
- ديف فرانسيسي، مايك وودكوك (1995)، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحم أحمد الهيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- رضويي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 75، العراق، 2009.
- رفعت عبد الحميد الفاغوري (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) م 24، ع 2، جامعة النجاح، فلسطين، 2010.
- زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، م 42، ع 1، عمان، الأردن، 2015.
- سعيد مؤيد السالم (2002)، تنظيم المنظمات، ط 1، دار عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن.
- عادل بن صلاح عمر عبد الجبار، محمد بن مترك مسعود القحطاني (2007)، علم النفس التنظيمي والإداري، ط 1، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض، السعودية.
- عامر علي العطوي، إلهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، م 12، ع 4، جامعة القادسية، العراق، 2012.
- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، م 26، ع 2، سوريا، 2010.
- عبد الله خلف الطعامة، عبد الحفيظ علي حسب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية، م 16 (2)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، 2015.
- علي ناصر شتوي آل زاهر، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، م 12، ع 1، جامعة الملك خالد، السعودية، 2011.
- علياء حسني علاء الدين نوح، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات وسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب، جامعة الشرق الأوسط، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، 2013.
- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات (دس)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- ماجدة العطية (2003)، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد بن عبد الله ب سعيد الزهراني (2007)، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كريم، ابتسام على حمزة العبار، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي، مجلة نقد وتوير، ع 2، نوفمبر، 2015.
- محمد ناصر إسماعيل، نبيل ذنون جاسم، رنا ناصر صبر، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع 30، جامعة بغداد، 2012.
- محمود سلمان العميان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م 20، ع 2، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، يونيو 2012.
- موسى توفيق المدهون، الجزراوي إبراهيم (1995)، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن.
- نور الدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 15، جامعة ورقلة، جوان 2014.
- الهاشمي لوكيا (دس)، السلوك التنظيمي، ج 2، دار الهدى عين مليلة، أم البواقي، الجزائر.
- هوارى معراج، مريم شرع، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الإستراتيجيات التنافسية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ع 7، جامعة غرداية، الجزائر، 2009.
- Jean Pierre Helfer et autres, management stratégie et organisation, Librairie vuibert, paris, 1996.
- Jihad Muhammad, Farzana Quoquab Habib and Mohammad Adnan Alias, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour, An Empirical Study at Higher Learning Institutions, Asian Academy of Management Journal, Vol 16, No 2, Asian Academy of Management (AAM) and Penerbit University Sains Malaysia (<http://www.penerbit.usm.my>), July 2011.
- Sofiah K.K, Padmashantini, P.Gengeswari. K, A Study on Organizational Citizenship Behavior in Banking Industry, International Journal for Innovation Education and Research, Vol.2-07, International Educative Research Foundation, 44/1 Kallyanpur Main road Mirpur, Dhaka 1207, Bangladesh, 2014.
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Organizational Behavior, Edition 15, Pearson Education, New Jersey, United States of America, 2011.
- Strategor, politique générale de l'entreprise, 4ème édition, paris, dunod, 2005.