

## معوقات ممارسة المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. (دراسة وصفية وتحليلية)

Obstacles to practicing organizational citizenship in Algerian economic  
institutions (descriptive and analytical study)

نباش مديحة<sup>1\*</sup>، شناف خديجة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة قسنطينة 2 – عبد الحميد مهري (الجزائر) ، [madihanebbache@gmail.com](mailto:madihanebbache@gmail.com)

<sup>2</sup> جامعة قسنطينة 2 – عبد الحميد مهري (الجزائر) ، [Chennaf\\_khadidja@yahoo.com](mailto:Chennaf_khadidja@yahoo.com)

تاريخ التسليم: 02-02-2022 تاريخ التقييم: 12-02-2022 تاريخ القبول: 03-03-2022

### Abstract

The theme of organizational citizenship has today attracted the attention of many researchers in sociology and human resources management, where the success of the organization in the work environment depends on the extent of its interest in performance. of its employees and improving their efficiency at work, by creating an appropriate working environment that contributes to improving job stability and increasing organizational efficiency. This can only be achieved by supporting and by maintaining organizational citizenship practices, and this study, based on the descriptive analytical approach, aims to identify the obstacles that stand in the way of a real practice of organizational citizenship in Algerian economic institutions, in stressing the importance of organizational citizenship, which is an effective tool to improve relations between employees. the dimensions of organizational citizenship, which reflects the important role played by the practice of organizational citizenship in Algerian economic institutions, in light of the manifest absence of governance in which its principles must be established.

**Keywords :** ganizational citizenship, raltruism, Sport spirit, Algerian economic institution

\*المؤلف المراسل

### المخلص

لقد حظي موضوع المواطنة التنظيمية اليوم باهتمام الكثير من الباحثين في علم اجتماع وإدارة الموارد البشرية، حيث يعتمد نجاح المؤسسة في بيئة العمل على مدى اهتمامها بأداء موظفيها وتحسين كفاءتهم في العمل، وهذا من خلال خلق مناخ عمل مناسب يساهم في تعزيز استقرار الوظيفي وزيادة فعالية التنظيمية، ولا يتحقق هذا إلا بدعم ممارسات المواطنة التنظيمية والمحافظة عليها، وتستهدف هذه الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تحديد المعوقات التي تقف دون ممارسة حقيقية للمواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذا بإلقاء الضوء على أهمية المواطنة التنظيمية والتي هي بمثابة أداة فعالة لتحسين العلاقات بين الموظفين وتعزيز العمل الجماعي وتشجيع مشاركة الموظفين في قرارات المنظمة بكل روح رياضية، ومع التطرق إلى أبعاد المواطنة التنظيمية، التي تعكس الدور الهام الذي تلعبه ممارسة المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، في ظل الغياب الواضح للحكومة فيها والتي يجب ترسيخ مبادئها.

الكلمات المفتاحية: المواطنة التنظيمية، الإيثار، الروح الرياضية، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

## 1. مقدمة:

يعد مفهوم المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة، فقد وُجدَ قدرًا كبيرًا من البحث والاهتمام على مدار السنوات العشر الماضية، حيث اهتم به العديد من الباحثين في علم الاجتماع وعلم النفس الصناعي والتنظيمي، واتخذ عدة مسميات، منها الأداء السياقي والدور الإضافي والتلقائية التنظيمية وكذا السلوكيات التنظيمية المحبذة اجتماعيا، في حين ظل كثير من الباحثين متمسكين بالتسمية الأصلية له: (المواطنة التنظيمية). وقد اكتسب موضوع المواطنة التنظيمية هذا الاهتمام، لما له من أهمية تصب في صالح تطوير التنظيمات وتحسين الأداء الكلي فيها، حيث يعمل هذا السلوك الإيجابي على زيادة الرضا الوظيفي ورفع كفاءة الأداء التنظيمي لدى العمال وتقليل الحاجة إلى آليات للرقابة والتي عادة ما تكون مكلفة للمؤسسة، كما يعمل كأداة فعالة لتنسيق الأنشطة بين الموظفين كجماعات العمل مثلا، ومن هنا فالمواطنة التنظيمية هي سلوك تعاوني يساعد العمال على التكيف مع متغيرات بيئة العمل والمشاركة الفاعلة للعاملين في مناقشة قرارات المؤسسة بكل روح رياضية وتقديم مقترحات قيمة لتحسين أداء المؤسسة.

بناء على ما سبق تمثل المؤسسة الركيزة الأساسية لبناء اقتصاد أي دولة، وكغيرها من المؤسسات في محيط عمل المتقلب تسعى المؤسسة الجزائرية اليوم على اختلاف طبيعة نشاطها، إلى التقدم والازدهار واللاحق بعجلة التطور، ومواكبة التغيرات في بيئة الأعمال الجديدة التي فرضتها العولمة الاقتصادية، حيث يستدعي هذا منها ضرورة الاهتمام بتحسين كفاءة مواردها البشرية والمحافظة عليها، من خلال تشجيعها على ممارسة المواطنة التنظيمية التي تعد من أهم عوامل تطور الأداء الكلي والفردى للمؤسسات، وذلك من خلال اهتمامها بإكساب الفرد العضوية في المؤسسة، وتنمية الدور الغير رسمي لديه فيكون سببا في تحسين سلوكه ورفع أدائه وزيادة ولاءه للمؤسسة وفي هذا السياق نطرح التساؤل التالي: ماهي أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

وتسعى هذه الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛ وهذا من خلال التطرق إلى: تحديد مفهوم المواطنة التنظيمية أبعادها، كذا معرفة عوامل ونتائج ممارسة المواطنة التنظيمية، وأخير تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات.

## 2. تحديد المفاهيم:

## 1.2 مفهوم المعوقات:

- لغة: يعرف معجم اللغة العربية المعاصرة المعوقات على أنها: "مشتقة من الفعل، عاق يعوق، عاق، عوقا، فهو عائق، والمفعول معوق، عاقه المرض عن السفر: منعه منه، شغله وأخره عنه عاقه انقطاع التيار عن المذاكرة". اسم فاعل من الفعل الرباعي عوق: قال في الصحاح "عاقه عن كذا يعوقه، وإعتاقه أي حبسه وصرفه عنه، وعوائق الدهر: الشواغل من أحداث، والتعوق: التثبوت والتعويق: التثبوت"، وقال في تاج العروس: العوق، الحبس والصرف يقال: عاقه عن كذا يعوقه: إذا حبسه وصرفه" (سعيد، 2017، ص 362).

- اصطلاحا: لا يوجد تعريف اصطلاحى معين لمفهوم المعوقات، فكل مجال أو ميدان له تعريف اصطلاحى خاص به لتفسير مفهوم المعوقات، وحسب مجال دراستنا فتعريف المعوقات هي: (تلك العوامل التي تؤدي إلى الانحراف عن النموذج المثالي للتنمية وتحول دون تحقيق الأهداف التي يسعى إليها التنظيم المحلي". كما تعرف على أنها: "اتجاهها سلوكيا سلبيًا فالمخطط الذي يرسم خطط التغيير قد يصطدم بأفراد المجتمع وسلوكياته التي قد تعوقه عن تحقيق أي أنماط السلوك الذي يريد المخطط أن يسيروا وفقا له" (الجهيني وسعيد، 2020، ص 6)).

## 2.2 مفهوم الممارسة:

- لغة: حسب تعريف قاموس المعاني الممارسة كلمة أصلها الاسم الممارسة في صورة مفرد مؤنث وجذرها مرس وجذعها ممارسة من مصدر مارس، مُمَارَسَةُ الحقوق: مُبَاشَرَتُهَا، المُمَارَسَةُ: عملية البيع أو الشراء بدون مزايدة ولا مناقصة.

- اصطلاحا: تعرف الممارسة اصطلاحا على أنها طريقة للعمل أو طريقة يجب أن يتم بها العمل. والممارسات يمكن أن تشمل الأنشطة، والوظائف، والمواصفات القياسية، والإرشادات، وهي أيضا عمليات مجرية تم استخدامها بنجاح بواسطة العديد من المؤسسات (مفهوم الممارسة، 2021).

- التعريف الإجرائي: مما سبق يمكن تعريف الممارسة حسب موضوع هذه الدراسة على أنها القيام بعمل أو نشاط منظم بهدف تحسين الأداء.

## 3.2 مفهوم التنظيم:

- لغة: يعرف قاموس الموارد الحديث التنظيم ( Organization ) :المشتقة من الفعل ينظم : organize، بأنه نظام أو تنظيم أو انتظام أو بمعنى المنظمة، كما يعرف بأنه جمعية وتكامل منظم (البلعبي، 2017، ص 802). ويعرف التنظيم بأنه: (مصدر نظم أي نسق ويقال نسق ورتب، ويقال: نظم اللؤلؤ أي جمعه في السلك، ونظم الشعر أي رتب الكلام بشكل جميل حتى كان أشعارا

والتنظيم المطلق يقدر بإضافة كلمة أخرى إليه تعبر عن مجاله، فيقال: التنظيم الإداري أي التنظيم والترتيب والتنسيق في مجال الإدارة (بني أحمد، 2008، ص 261)).

-اصطلاحاً: يمكن تعريف التنظيم بأنه: (وضع نظام للعلاقات منسق إدارياً، وتحديد للوظائف وتكوين للوحدات الإدارية (غنام، هيجان، والشميمري، 2014، ص 128)).

المقصود من خلال هذا التعريف هو أن التنظيم بمثابة ترتيب وهيكل للوظائف والوحدات والعلاقات الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة بما يسهل سير العمل فيها ويحقق أهدافها المحددة مسبقاً. كما يوصف التنظيم بأنه: (تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة وتجميع تلك الأنشطة وتوزيعها على الأفراد وتفويضهم السلطة للتنفيذ وتنسيق العلاقات أفقياً ورأسياً (عشبية، 2009، ص 10، 11)).

-التعريف الإجرائي: من خلال التعاريف السابقة يتضح أن التنظيم هو عملية تسهل على المؤسسة تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة من خلال تحديد الأنشطة المطلوبة وتجميعها وتوزيعها على الأفراد بشكل ووظائف عمليات تفويض السلطة وتنسيق العلاقات الرسمية حسب الوحدات المستويات الإدارية الأفقية والعمودية.

#### 4.2 مفهوم المواطنة التنظيمية:

-اصطلاحاً: عرف أورجان المواطنة التنظيمية، على أنها: (سلوك اختياري أو اجتهادي يؤديه الفرد ولا يغطيه نظام المكافآت الرسمية بشكل مباشر أو صريح، وهو في عمومه يرقى التوظف الفعال للمنظم). ويعرف هنت Hunt المواطنة التنظيمية على أنه: (سلوك يعكس الأنشطة التطوعية الإيجابية غير المحددة مسبقاً في التوصيف الوظيفي والتي يقوم بها الموظفون لتحسين الأداء التنظيمي). كما يعرفه ليفينز وأنسل Lievens and Anseel بأنه سلوك الفرد الذي يستهدف ترقية الأهداف التنظيمية من خلال الإسهام نحو تحسين بيئتها السيكولوجية والاجتماعية (الهنداوي، 2012، ص 247)).

اشتركت التعاريف الثلاثة السابقة في نقطة جوهرية تتمثل في أن المواطنة التنظيمية هي سلوك تطوعي لا يدخل في نظام المكافآت ولا في التوصيف الوظيفي، حيث يهدف إلى رفع كفاءة الأداء التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة وترقية أهدافها، فيما أشار التعريف الثالث لدور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين البيئة النفسية والاجتماعية للأفراد المنظمة .

-التعريف الإجرائي: من التعاريف السابقة نستنتج أن المواطنة التنظيمية عبارة عن سلوك اختياري لا يكافئ عليه ولا يدخل في المهام الرئيسية للوظيفة التي يشغلها أفراد المنظمة، حيث يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية.

## 5.2 مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

### 1.5.2 مفهوم المؤسسة:

-لغة: يعرفها معجم المعاني للغة عربي عربي بأنها: (كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج أو المبادلة للحصول على الربح، كما يعرفها معجم الرائد بأنها: جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو أخلاقية أو خيرية أو علمية أو اقتصادية (معجم المعاني عربي عربي، 2021)).

-اصطلاحاً: إن الإحاطة بتعريف واحد يوضح معنى كلمة مثل المؤسسة، أمر صعب فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة، وفي هذا السياق سنورد مجموعة تعاريف لتوضيح ماهية المؤسسة من ناحية اجتماعية واقتصادية وكذا من ناحية تنظيمية وإدارية. إن المفهوم الحديث للمؤسسة يعتبرها: (نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر تستخدم بغرض تحقيق هدف أو أهداف معينة على أساس ارتباطات وعلاقات فعالة ودائمة، ويتوقف ازدهارها على التبادلات بين عناصرها البشرية والمادية، بتنسيقها وتنظيمها).

وهذا يوصف المؤسسة كونها تجميع ممنهج من موارد مادية وبشرية المنتظمة وفق شبكة من علاقات المترابطة تتسجم فيما بينها لتحقيق أهداف معينة. يعرف ناصر دادى عدون المؤسسة على أنها: (كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه (عدون، 1998، ص 11)).

-التعريف الإجرائي: من جملة التعاريف السابقة نستنتج أن المؤسسة تنظيم اقتصادي وكيان اجتماعي قائم على أساس مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف اقتصادية على المدى القصير أو على المدى البعيد.

## 2.5.2 مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

-اصطلاحاً: كما يعرفها البعض على أن: «لها صبغة اعتبارية مستقلة وتحمل اسماً مستقلاً ولها مميزات مستقلة ونظامها الخاص، كما لها خطتها الخاصة بها، وهذا الكيان القانوني الضروري

والهام لتحديد حقوق وواجبات المؤسسة واتجاه الدولة ولمعرفة النجاحات المحاسبية". عرفت المؤسسة الاقتصادية على: (أنها "اندماج عدة عوامل بهدف انتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الانتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد، وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى (سمر، 2021، ص 141، 140)).

-**التعريف الإجرائي:** يتضح من التعريفين السابقين أن المؤسسة الاقتصادية كيان مستقل له طابع قانوني ومالي تندمج فيه عدة عوامل مادية ومعنوية، بهدف إنتاج سلعة أو خدمة.

### 3. عوامل ممارسة المواطنة التنظيمية:

لا شك في أن العوامل ممارسة المواطنة التنظيمية كثيرة، وما درسه الباحثون يمكن تصنيفه في أربعة أصناف هي:

#### 1.3 العوامل المتعلقة بالفرد:

وتشمل العوامل المتعلقة بالمرؤوسين واستعداداتهم العاملين كاتجاهات والعوامل المتعلقة بالقيادة كأساليب القيادة (الأسلوب الديمقراطي، والأسلوب الأوتوقراطي، والأسلوب الحر)، وانواعها (القيادة التبادلية والتحويلية القيادة).

#### 2.3 العوامل المتعلقة بالعمل الذي يقوم به الفرد:

وتشمل هذه العوامل التغذية الراجعة ونوع العمل (عمل روتيني، عمل متجدد)، والدافعية إلى العمل (الدافعية الداخلية أو الدافعية الخارجية). ترتبط التغذية الراجعة والدافعية إلى العمل (الدافعية الداخلية) بممارسة المواطنة التنظيمية ارتباطاً موجباً، ويرتبط الروتين في العمل بالممارسة ارتباطاً سالباً.

#### 3.3 العوامل المتعلقة بالمنظمة:

وتشمل عدداً من العوامل منها المرونة التنظيمية والدعم الإداري وطبيعة السلطة وتماسك الجماعة ونظام الحوافز وغير ذلك، وعلى سبيل المثال: فإن تماسك الجماعة يرتبط ارتباطاً موجباً بأبعاد المواطنة الخمسة (الإيثار ووعي الضمير والكياسة والسلوك الحضاري والروح الرياضية). كما أن الدعم الاجتماعي يرتبط ارتباطاً جوهرياً بسلوك الإيثار، ولكن نظام الحوافز الخارج عن إرادة القائد يرتبط ارتباطاً سلبياً بسلوك الإيثار الكياسة ووعي الضمير.

### 4.3 العوامل المتعلقة بالدين:

ويأتي على رأسها القيم الإسلامية وتأثيرها في ممارسة المواطنة التنظيمية، وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات العامة، إلا أننا في حاجة إلى الدراسات المفصلة. ومن الدراسات العامة، تمكن "عباسي" و"رنا" (2012) في دراستهما حول أثر مكافأة أخلاقيات العمل الإسلامية النظام والبيئة التنظيمية على سلوك المواطنة الموظفين، من إيجاد علاقة إيجابية عالية بين القيم الإسلامية وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد تبين فيما سبق أن القيم الإسلامية تعمل على تطوير ممارسة المواطنة التنظيمية بين الأفراد. وبين "كامل ورفاقه" (2010) في دراسته حول: تداعيات التقوى على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) من منظور إسلامي (دراسة للمحترفين في الجنوب الشرقي آسيا وقائع المؤتمر الدولي التاسع لأكاديمية)، أن التقوى من أهم عوامل ممارسة المواطنة التنظيمية. وأن العلاقة بين الإثنين تتجاوز حدود العلاقة الارتباطية العادية لتصل إلى مستوى العلاقة السببية إذ أن التقوى من أهم عوامل تعزيز ممارسة المواطنة التنظيمية لدى المسلم، وتتجسد في كل ما يقوم به من أمر بالمعروف ونهي عن المنكر.

ومن الدراسات المفصلة أكثر، ما جاء في دراسة "خالد ورفاقه" (2013) حول علاقة التدين بسلوك المواطنة التنظيمية: (دور التدين)، حيث قسم الباحثون التدين إلى قسمين هما التدين الخارجي وهو استخدام الدين للحصول على أغراض شخصية ومنافع مادية، والتدين الداخلي وهو التزام الحقيقي للفرد بالدين. كما قسموا ممارسة المواطنة التنظيمية إلى قسمين هما ممارسة المواطنة الفردية وتعني توجيه ممارسة المواطنة نحو الأفراد وممارسة المواطنة التنظيمية وتعني توجيه ممارسة المواطنة نحو المنظمة ككل. وقد وجد الباحثون أن سلوك التدين الخارجي يرتبط بممارسة المواطنة الموجهة نحو المنظمة، أما سلوك التدين الداخلي فيرتبط بممارسة المواطنة الموجهة نحو الأفراد (مقداد، 2015، ص215، 212).

### 4. أبعاد المواطنة التنظيمية:

لقد تناول الكثير الباحثين المهتمين بممارسة المواطنة التنظيمية هذا المفهوم من جوانب مختلفة فهنالك من يعتقد بأنه يشتمل على بعدين أساسيين وهنالك من يجد أنه يشتمل على ثلاثة أبعاد رئيسية وهنالك من يحددها بخمسة أبعاد رئيسية، لكن هذه الاتجاهات غير متناقضة بل متكاملة فيما بينها، فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين أو ثلاث لا ينفون مقولة التيار الآخر الذي يحددها بخمسة أبعاد لأنهم متيقنون أن هذه الأبعاد الخمسة بالإمكان إدراجها ضمن بعدين أو حتى ثلاثة أبعاد رئيسية، وقد حدد أوران (Organ)، خمسة أبعاد لممارسة للمواطنة التنظيمية وهي:

وعى الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري حيث عبر عنه بمصطلح: (الفضيلة المدنية)، الكياسة (المجاملة)، والإيثار. وتغطي هذه الأبعاد الخمسة الممارسات تنظيمية مثل: المساعدة زملاء العمل، اتباع قواعد الشركة، وعدم الشكوى، والمشاركة بنشاط في الشؤون التنظيمية. وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد الخمسة ما يلي:

#### 1.4 الإيثار:

يعد هذا البعد أساسا في معظم الدراسات التي تناولت ممارسة المواطنة التنظيمية. وقد تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على هذا البعد منها: صناعة السلام، وقيادة حملة التشجيع، والمساعدة بين الأشخاص، والتسهيل على الآخرين، ومساعدة الزملاء، وهو سلوك اختياري وتقديري يحظى بتحقيق أثر تقديم العون لشخص آخر مكلف بمهام أخرى في التنظيم، أو رغبة الفرد في مساعدة الآخرين (الرؤساء أو زملاء العمل أو العملاء). ومن بين مظاهره: مساعدة الآخرين الذين عليهم أعباء عمل زائدة، والمساعدة بتوجيه الأشخاص الجدد وتعليمهم حتى عندما لا يسألون، وتغطية عمل الزملاء عند غيابهم أو استئذانهم...الخ.

#### 2.4 الكياسة:

تبدو أهمية هذا البعد واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق مع أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء، بدلا من الاستغراق في حوارات جدلية غير مفيدة، وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها: الكرم والمجاملة، ويقصد بالكياسة هنا: مدى مساهمة الموظف في منع وقوع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه، وإدراكه لتأثير هذا البعد على الآخرين، بالإضافة إلى رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين، ومن بين مظاهره: تقديم النصح والمعلومات الضرورية للزملاء، واحترام رغبات الزملاء وخصوصياتهم، وتجنب إثارة المشكلات معهم...الخ.

#### 3.4 الروح الرياضية:

هذا البعد هو انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى. ويعرف كذلك على أنه رغبة الفرد في تحمل وضع أقل من الظروف المثالية بدون تذمر، وادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل. بل إن بعد الروح الرياضية يتجاوز استعداد الفرد لتقبل بعض المضايقات، إلى محاولة التمتع بالروح الرياضية حتى لو اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباته، وأن يكون الفرد مستعداً للتضحية باهتماماته من أجل مصلحة فريق العمل، ولهذا فتحلي الموظف بالروح الرياضية يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس

المباشر، وبالتالي توفير وقت الرئيس والمرؤوس وتفرغهما لحل مشكلات العمل الحقيقية، ومن مظاهره: تجنب استهلاك زمن طويل في الشكوى من مشكلات تافهة، وتجنب تكبير المشاكل أكبر من حجمها الطبيعي، وتجنب التركيز على أخطاء الآخرين... الخ (سعدون، غيات، و بزاید، 2017، ص 191، 190).

#### 4.4 وعي الضمير:

يمثل هذا البعد السلوك الوظيفي أو الممارسة الوظيفية الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة، كما يتضمنه حرص الموظف على تعظيم استثمار وقت العمل ومدى حرصه على الالتزام بقيود وقوانين العمل، ويشير هذا المكون أيضاً إلى حالة ذاتية موجودة لدى العامل تتمثل بالقبول الطوعي لقواعد وإجراءات المنظمة حتى في حالة عدم وجود الشخص الرقيب (إسماعيل، 2019، ص 8). إضافة إلى ذلك الحرص الدائم من العامل على التقاني والإخلاص في العمل وتحسين أداءه من خلال إنجازه لدوره بقدر يزيد عن المطلوب منه.

#### 5.4 السلوك الحضاري:

وتشير إلى مشاركة الموظف الفعالة والمسؤولية في إدارة أعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطورها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كإعلانات وتعاميم داخلية في المنظمة. كما يعني احترام قوانين وأنظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل (أبو تايه، 2012، ص 154).

ومما سبق يمكن القول إن ممارسة المواطنة التنظيمية هي سلوك اختياري تطوعي يؤديه الفرد نحو مؤسسته، حيث يترجم فيه الأبعاد التالية: يثار، الكياسة، الروح الراضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري، وبالتالي فممارسة المواطنة التنظيمية التي يؤديها العامل تعزز الالتزام والولاء للمنظمة، وتساعد في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، ومن ثم فهي توفر الاستقرار للمنظمة وتدعم نمو نشاطها.

#### 5. نتائج ممارسة المواطنة التنظيمية:

##### 1.5 على مستوى الفرد:

إن المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي تؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً، فالوجود المستمر لممارسة المواطنة التنظيمية تؤثر مع الوقت على انطباق الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك. وعلى الرغم من أن التغيير التنظيمي ينظر إليه معظم العاملين على أنه مصدر هائل للضغط في الحياة التنظيمية، نظراً لارتباطه بالعديد من النتائج السلبية مثل: فقدان الوظيفة، تقليل المركز الصراع أو الخلاف في العمل والمنزل وغيرها، إلا أنه يمكن لممارسة المواطنة التنظيمية أن

تؤثر على توافق العاملين مع التغيير التنظيمي، حيث أن الأفراد ذوي المستوى المرتفع من ممارسة المواطنة التنظيمية يتسمون بمجموعة من السمات التي تجعلهم مؤهلين أكثر للتوافق مع التغيير منها:

- زيادة الجهود المبذولة لتحسين بيئة العمل.
- زيادة فرص تحقيق التعاون والتنسيق.
- المشاركة النشطة في الاجتماعات والأعمال التي يمكن أن تحسن الأداء التنظيمي.

## 2.5 على المستوى الجماعي:

أما على مستوى جماعية العمل فإن عناصر ممارسة المواطنة التنظيمية تستطيع التأثير على مستوى أداء مجموعات العمل من خلال عدة جوانب، من أبرزها على سبيل المثال:

. التأثير الإيجابي المتوقع للإيثار" أو السلوك المعاون، كأحد عناصر ممارسة المواطنة التنظيمية على مستوى أداء مجموعات العمل: فعندما يقوم الموظف ذو الخبرة بتقديم النصيحة والمساعدة لزميله الذي يفتقد لتلك الخبرة - لحل المشكلات المتعلقة بالعمل- فإنه يمكن أن يقدم له عدة أساليب فعالة لأداء العمل، ومن ثم زيادة احتمالات فعالية الأداء. بالإضافة إلى أنه كلما زاد عدد الأفراد ذوي الخبرة الذين يقدمون النصائح لزملائهم، قلت جهود وأوقات المديرين التي يخصصونها لمتابعة هذا العمل، وبالتالي إتاحة الفرصة أمامهم-أي المديرين-لأداء أمور أكثر أهمية .

. التأثير الإيجابي المتوقع "لقبول أوضاع المنظمة "Sportsmanship" كأحد عناصر ممارسة المواطنة التنظيمية، على أداء فريق العمل: حيث أنه كلما زاد مستوى الرضا، ارتفعت الروح المعنوية، وازدادت الجهود المبذولة لتحسين بيئة العمل بالمنظمة، وزاد مستوى التعاون والتنسيق.

. التأثير الإيجابي المتوقع لعنصر "الاهتمام بالمنظمة: Civic Virtue " كأحد عناصر ممارسة المواطنة التنظيمية، على مستوى الأداء الجماعي والتنظيمي وذلك من خلال:

-اشتغال هذا العنصر على تقديم مقترحات فعالة عن كيفية تحسن فرق العمل وجماعاته والحفاظ على الموارد.

-إن هذا العنصر يمكن أن يزيد من فعالية الاجتماعات، كما أنه يمكن أن يزيد من التنسيق بين الأنشطة والجهود المبذولة.

-إن عنصر الاهتمام بالمنظمة، في شكل حضور والمشاركة في تلك الأنشطة والاجتماعات، يمكن أن يساهم إيجاباً في أداء جماعة العمل.  
-يساهم في تحسين العلاقة بين المشرفين والعاملين، حيث يكون السلوك الناتج هو سلوك ودود بين الطرفين (الأعمى وعويدان، 2020، ص77).

### 3.5 على مستوى المنظمة:

إن ممارسة المواطنة التنظيمية تعزز الأداء التنظيمي من خلال:  
-توفير مرونة العمل داخل المنظمة في إطار المواقف والأزمات، وذلك من خلال قيام الموظفين بأدوار تفوق أدوارهم في التوصيف الوظيفي، وذلك لأن المنظمة التي تلزم أعضائها بحدود الأدوار الرسمية تتسم بعدم المرونة وعدم القدرة على مواجهة الظروف والأحداث المتغيرة.  
-الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.  
-تعزيز إنتاجية المديرين والمرؤوسين من خلال تعزيز قدرة المنظمة على جذب والحفاظ على أفضل الموارد البشرية الكفوة.  
-تنسيق الأنشطة بين أعضاء فرق العمل وجماعات العمل المختلفة من ناحية أخرى.  
-زيادة الموارد المتاحة وتقليل الحاجة إلى الأساليب الرقابية الأكثر رسمية وتكلفة، وتشجيع النشاط التلقائي والتجديدي.

ولكن هذه النتائج الإيجابية لممارسة للمواطنة التنظيمية لا تخفي إمكانية وجود نتائج سلبية محتملة لها، وذلك حسب طبيعة الموقف، فقد تكون ممارسة المواطنة التنظيمية أحد أعراض عدم كفاءة الفرد كما أنها قد تؤدي إلى خلق الروح الاتكالية على مستوى الجماعة، أما على مستوى المنظمة فقد تؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل وفي حال عدم قيام المنظمة بالوفاء بذلك الدين قد تكون العاقبة سلبية بالنسبة للمنظمة (دره، 2011، ص 55،57).

### 6. معوقات ممارسة المواطنة التنظيمية:

على الرغم من أهمية الدور الذي تلعبه ممارسة المواطنة التنظيمية في تحسين الأداء الفردي والكلي وتحسين الإنتاجية ودعم عوامل الاستقرار في المؤسسة، إلا أن هناك الكثير من العراقيل التي تواجه ممارستها في المنظمة، وفيما يلي أهم هذه المعوقات:

#### 1.6 عدم قدرة القيادة الإدارية بالمؤسسة على تعزيز الولاء لدى العاملين:

وفي ذلك أمثلة كثيرة، كعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الهامة بالمنظمة، وتجاهل آرائهم ووجهات نظرهم في كافة شؤون المؤسسة، وكذلك عدم قدرة القيادة الإدارية على احتواء مشاكلهم وارضائهم وتحفيزهم، كل هذا من شأنه أن يعيق ممارسة المواطنة التنظيمية.

**2.6 افتقار المؤسسات إلى العدالة:** حيث يؤدي عدم تطبيق العدالة بين جميع أفرادها العاملين بالمؤسسة إلى ظهور مشاعر الحقد بين الأفراد وإحساس الفرد بالظلم، وكرهيته لإدارة المؤسسة ورغبته في الانتقام، مما يؤدي بالضرورة إلى انشغال العاملين بأمر آخرى غير العمل، فهذا يبعث هذا، وهذا يفكر كيف يكيد لهذا، وهكذا.

**3.6 غياب الاهتمام المعنوي بالموظفين:** حيث يعتبر الاهتمام المعنوي بالموظفين كتقديم النصائح الإيجابية وكلمات التشجيع، والتعبير عن التقدير بالثناء والشكر أيضاً لكل ما يفعلونه أمراً هاماً ومن أمور إعلاء قيمة الولاء التنظيمي بالمؤسسات، إذ يجعل الموظفين قادرين على بذل المزيد وتقديم العمل بنوع من التفاني والإخلاص، وهذا من شأنه تحقيق نجاح الكلي والفردى للمؤسسة.

**4.6 عدم تحقيق الأنظمة واللوائح:** إن عدم تحقيق أنظمة ولوائح العمل الرسمية المقررة بوزارات العمل ببعض المؤسسات التي لا تخضع للرقابة الحكومية وما يتبعها من اهدار حق الموظف في اجازاته الرسمية والمرضية والتأمينات الصحية والمعاشات وغيرها، كل هذا بالتأكيد لا يحقق سلوك المواطنة وينتج عنه موظف مهوور يشعر بالظلم وينتظر أقرب فرصة لترك العمل ( أبو حمد، 2019، ص1).

**5.6 ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل:** فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة العاملين وعلى ممارساتهم الإضافية الإيجابية، مما ينعكس على أدائهم متميز إضافة إلى هذه المعوقات هنالك إلى عدة معوقات الاجتماعية والاقتصادية وأخرى لها علاقة بهياكل الأجور والمرتببات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي (مناصريه و بن ختو، 2015، ص 226، 225).

#### 7. معوقات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

بالنظر إلى أهمية ممارسة المواطنة التنظيمية وآثارها الإيجابية التي تعود بالفائدة على كل أفراد المؤسسة الاقتصادية، فقد سعت الكثير من الدراسات والأبحاث الأكاديمية في مجال دراسة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر إلى معرفة معوقات ممارسة المواطنة التنظيمية وما يحول دون إظهارها، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

- عدم اهتمام الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة رغم منافعها الجمة.
- عدم اهتمام إدارة المؤسسة بمشاركة العمال في القرارات التي تهم المؤسسة.
- عدم اهتمام المؤسسة بتقوية ولاء العمال وتقوية توجهاتهم نحوها.
- عدم اهتمام الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتحفيز عمالها على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تشجيعهم بالحوافز والمكافآت المادية والمعنوية ما يخلق عندهم عدم رضى واللامبالاة وغياب الدافعية للعمل
- عدم اتاحة المجال للعمال للتعبير عن آراءهم وانشغالاتهم في مجال العمل، ما يضعف رغبة العمال في القيام بالسلوكيات الإيجابية.
- غياب مبدأ الثقة بين العمال وإدارة المؤسسة نتيجة عدم اهتمام الكثير من المؤسسات بتحقيق الاستقرار الوظيفي لعمالها.
- غياب العدالة التنظيمية وسيادة البيروقراطية السلبية في تسير الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

#### 4. الخاتمة:

لقد استهدفت هذه الورقة البحثية دراسة وتحليل أهم المعوقات التي تحول دون ممارسة المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

حيث تمثل المواطنة التنظيمية كل أشكال الممارسات الإيجابية التطوعية التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة ولا ينتظرون منها مقابل مادي فهي لا تدخل في نطاق المهام الرسمية لهم، لذا فهي من الموارد الفعالة في تطوير علاقات العمال بالمؤسسة من جهة وتحسين جودة العمل من جهة أخرى، لهذا فهي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، وضمان استمراريتها في بيئة العمل. ونظرا لتشعب آثار وفوائد ممارسة المواطنة التنظيمية على الفرد والمنظمة والمجتمع ككل فقد تعددت أبعادها، ويمكن حصر خمسة ابعاد أساسية اتفق عليها الكثير من الباحثين والتي تعتبر من المكونات الرئيسية للمواطنة التنظيمية وهي: الإيثار، التعاون، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير.

- وقد توصلت الدراسة أيضا إلى وجود عدة عوامل ومعوقات تحول دون ممارسة المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أهمها: عدم اهتمام المؤسسات بتطبيق مبادئ

- الحوكمة الرشيدة، وفقدان الثقة بين العمال والمؤسسة، وكذا عدم اهتمام إدارة المؤسسة بتحسين وتطوير علاقتها بالعمال بما يضمن ولاءهم لها.
- وللتغلب على معوقات ممارسة المواطنة التنظيمية، يستدعي اهتمام المؤسسات الاقتصادية بما يلي:
- ✚ على المؤسسات الاقتصادية الحرص على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة.
  - ✚ على إدارة المؤسسة الاهتمام بتطوير وتنمية علاقتها مع العمال خارج نطاق العلاقات الرسمية بما يضمن الاحترام المتبادل.
  - ✚ إتاحة الفرصة والعمال والموظفين في المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات التي تفيد المنظمة وتزيد من ولاءهم لها.
  - ✚ تشجيع العمل على الابداع والابتكار والعمل على تطوير مهاراتهم لتعزيز قدرتهم والرفع من كفاءتهم في العمل.
  - ✚ تشجيع العمل الجماعي بين العمال والاعمال الإضافية والسلوكيات الاجتهادية، التي يقوم بها العمال.
  - ✚ اهتمام إدارة المؤسسة بمعرفة كل ظروف عمل الموظفين خاصة ما يتعلق بنشاطاتهم الإضافية وضرورة تحسينها.

## 5. قائمة المراجع:

### المؤلفات:

- عشبية فتحي درويش، (2009)، التنظيم الإداري العام أسس ومجالاته وفعاليته، المنهل، مصر.
- عدون ناصر دادي، (1998)، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- غنام بشرى بنت بدير المرسى، هيجان عبد الرحمن بن أحمد، الشميري أحمد بن عبد الرحمن، (2014)، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات، العبيكان للنشر، الرياض.
- بني أحمد خالد علي سليمان، (2008)، قانون الضمان الاجتماعي في ضوء الشريعة الإسلامية. المنهل، عمان.
- البعلبكي رمزي منير، (2017)، الموارد الحديث (قاموس إنجليزي عربي)، دار العلم للملايين، بيروت.
- سمرد نوال بوعلام، (2021)، دليلك في المالية، دار اليازوري العلمية، عمان.

○ الهنداوي ياسر فتحي، (2012). إدارة المدرسة وإدارة الفصل: أصول نظرية وقضايا معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

#### الأطروحات:

○ دره عمر محمد، (2011)، استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية"، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.

#### المقالات:

○ مققاد محمد، (2015)، سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات، مجلة تنمية الموارد البشرية(11).

○ الجهيني أحمد عوض، وسعيد إبراهيم، (2020). المعوقات الإدارية والبشرية التي تعيق تنفيذ حصة التربية البدنية لذوي الاعاقة الذهنية من وجهة نظر المعلمين في مدينة جدة من وجهة نظر المربين. مجلة الباحث للعلوم الرياضية، 3(6)

○ بن سعيد محمد بن عبد العزيز، (بلا تاريخ)، معوقات التقاضي في مطالبة المرأة بحقوقها من الإرث وعلاجها بالنظر إلى مقاصد الشريعة. مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالإسكندرية، 5(33).

○ سعدون سومية، غيات بوفجلة بزاید نجاة، (2017)، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري -دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك (وهران)، مجلة أفاق فكرية، 5(2).

○ إسماعيل جابر شعيب، (2019)، دور القيادة التحويلية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في المصارف الإسلامية العمانية)، مجلة *Artuklu Kaime* الدولية لدراسات الاقتصاد والإدارة، م2، الصفحة؛ 8.

○ مناصريه رشيد، وبن ختو فريد، (2015)، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية(8). الصفحات؛ 225،226 .

○ أبو تايه شبندر كريم، (2012)، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(2).

- الأعمى محمد ابراهيم، وعبد الله مفتاح عويدان، (جوان، 2020)، أثر ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية على أخلاقيات العمل الوظيفي (المصرف التجاري زلتين الوطني نموذجاً)، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، (5).

## مواقع الانترنت:

- أبو حمد محمد، (2019/11/04)، سلوك المواطنة التنظيمية، تم الاسترداد من:  
<https://www.makalcloud.com/post/ombg2op8d>
- معجم المعاني عربي عربي، (04 / 01 / 2021)، تم الاسترداد من المعاني:  
<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>
- مفهوم الممارسة، (13 / 11 / 2021)، تم الاسترداد من المعاني لكل رسم معاني:  
<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%85%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%B3%D8%A9/>