



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية  
الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علم النفس



رقم التسجيل:.....

رقم التسلسل:.....

القيم التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين  
دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية - سكيكدة -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ:  
أ.د/ بو عيط جلال الدين

إعداد الطالبة:  
كرسنة أمينة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
ميروح عبد الوهاب	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا	20 أوت 1955 سكيكدة
بو عيط جلال الدين	أستاذ	مشرفا ومقررا	20 أوت 1955 سكيكدة
بوراس آسيا	أستاذ محاضر - أ-	عضوا مناقشا	20 أوت 1955 سكيكدة
بوالشرش كمال	أستاذ محاضر - أ-	عضوا مناقشا	باجي مختار عنابة
شريبط الشريف محمد	أستاذ محاضر - أ-	عضوا مناقشا	باجي مختار عنابة
قدور عثمان	أستاذ محاضر - أ-	عضوا مناقشا	مولود معمر تيزي وزو

السنة الجامعية: 2023 / 2024 م

فهرس المحتويات		
الرقم	العنوان	الصفحة
***	قائمة الجداول	***
***	قائمة الأشكال	***
***	شكر وتقدير	***
***	مقدمة	أ - ب
الجانب النظري للدراسة		
***	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة	***
***	تمهيد	05
1	الإشكالية	05
2	فرضيات الدراسة	09
3	التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة	10
4	أهمية الدراسة	11
5	أهداف الدراسة	12
6	الدراسات السابقة و التعقيب عليها	13
***	خلاصة الفصل	22
***	الفصل الثاني: القيم التنظيمية	***
***	تمهيد	24
1	ماهية القيم	24
2	مفهوم القيم التنظيمية	26
3	مراحل تطور القيم التنظيمية عبر الفكر الإداري	27
4	مصادر إكتساب القيم التنظيمية	29
5	أهمية القيم التنظيمية	32
6	خصائص القيم التنظيمية	33
7	شروط القيم التنظيمية	35
8	وظائف القيم التنظيمية	36
9	تصنيف القيم التنظيمية	37
***	خلاصة الفصل	42
***	الفصل الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية	***
***	تمهيد	44
1	ماهية المواطنة	44
2	نشأة مفهوم المواطنة التنظيمية	45
3	مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	47

48	خصائص سلوك المواطنة التنظيمية	4
49	أهمية سلوك المواطنة التنظيمية	5
50	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	6
53	النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية	7
55	العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية	8
58	الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية	9
59	معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية	10
62	خلاصة الفصل	***
<b>الجانب الميداني للدراسة</b>		
***	الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة	***
65	تمهيد	***
65	الدراسة الإستطلاعية	1
65	أهداف الدراسة الإستطلاعية	1.1
65	الإطار الزمني والمكاني والموضوعي للدراسة الإستطلاعية	2.1
68	عينة الدراسة الإستطلاعية	3.1
68	أداة جمع بيانات الدراسة الإستطلاعية	4.1
69	عرض ومناقشة نتائج الدراسة الإستطلاعية	5.1
75	نتائج الدراسة الإستطلاعية	6.1
75	الدراسة الأساسية	2
75	منهج الدراسة الأساسية	1.2
76	حدود الدراسة الأساسية	2.2
76	مجتمع الدراسة وعينته	3.2
79	أداة جمع بيانات الدراسة الأساسية	4.2
85	أساليب تحليل البيانات	5.2
88	خلاصة الفصل	***
***	الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج	***
90	تمهيد	***
91	الكشف عن مستوى القيم التنظيمية في مؤسسة البحث	1
98	الكشف عن ترتيب القيم التنظيمية في مؤسسة البحث	2
98	الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة	3
105	دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية	4
105	دراسة العلاقة بين أبعاد القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية	5
108	إختبار الفرضيات الصفرية	6
110	التحليل العام لنتائج الدراسة	7

119	خلاصة الفصل	***
120	خاتمة الدراسة	***
120	إقتراحات و توصيات	***
122	ملخص الدراسة	***
126	قائمة المراجع	***
***	الملاحق	***

قائمة الجداول		
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	أهم القيم التنظيمية التي ظهرت خلال مراحل تطور القيم	29
2	القضايا الجوهرية والفرعية والقيم حسب الباحثين فرانسيس وودكوك	41
3	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين	51
4	نظرية التبادل الإجتماعي	54
5	نتائج الكشف عن قيم بعد إدارة الإدارة	69
6	نتائج الكشف عن قيم بعد إدارة المهمة	70
7	نتائج الكشف عن قيم بعد إدارة العلاقات	71
8	نتائج الكشف عن قيم بعد إدارة البيئة	72
9	نتائج الكشف عن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	73
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	77
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	77
12	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية في العمل	78
13	الأبعاد الرئيسية والفرعية والقيم الممثلة لها مع العبارات إنطلاقا من مقياس القيم التنظيمية لديد فرانسيس ومايك وودكوك	80
14	توزيع بنود سلوك المواطنة التنظيمية على محاورها	81
15	أوزان إستجابات أفراد العينة حول عبارات إستبانة القيم التنظيمية	81
16	أوزان إستجابات أفراد العينة حول عبارات إستبانة سلوك المواطنة التنظيمية	82
17	فئات مقياس ليكرت ودلالاتها	82
18	الإتساق لكل بعد من أبعاد القيم التنظيمية مع البعد ككل	83
19	الإتساق لكل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مع البعد ككل	83
20	قيم "ت" لدلالة الفرق بين الثلث الأعلى والثلث الأدنى لإستبانة الدراسة	83
21	ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية	84
22	ثبات أداة الدراسة بطريقة معامل ألفا كرومباخ	84
23	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي (K/S)	85
24	إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو بعد إدارة الإدارة	91
25	إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو بعد إدارة المهمة	92
26	إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو بعد إدارة العلاقات	94
27	إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو بعد إدارة البيئة	96
28	مستوى القيم التنظيمية في مؤسسة البحث	97
29	ترتيب القيم التنظيمية حسب المتوسط الحسابي	98
30	إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو بعد الإيثار	98
31	إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو بعد الكياسة	100
32	إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو بعد وعي الضمير	101

102	إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو بعد الروح الرياضية	33
103	إستجابة أفراد عينة الدراسة نحو بعد السلوك الحضاري	34
104	مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة البحث	35
105	نتائج إختبار العلاقة الارتباطية بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية	36
106	نتائج إختبار العلاقة الارتباطية بين إدارة الإدارة وسلوك المواطنة التنظيمية	37
106	نتائج إختبار العلاقة الارتباطية بين إدارة المهمة وسلوك المواطنة التنظيمية	38
107	نتائج إختبار العلاقة الارتباطية بين إدارة العلاقات وسلوك المواطنة التنظيمية	39
107	نتائج إختبار العلاقة الارتباطية بين إدارة البيئة وسلوك المواطنة التنظيمية	40
108	نتائج إختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس	41
109	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعا لمتغير السن	42
110	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعا لمتغير الأقدمية في العمل	43

قائمة الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	أنموذج الدراسة	1
31	مصادر إكتساب القيم التنظيمية	2
35	خصائص القيم التنظيمية	3
46	مراحل تطور مفهوم المواطنة التنظيمية	4
57	العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية	5
77	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	6
78	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير السن	7
79	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل	8
86	منحنى يوضح خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي	9
87	العلاقة الخطية بين متغيري القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية	10

# شكر الله

الحمد لله الذي بفضله ونعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي وفقني لطلب العلم والشكر لله سبحانه الذي منحني التيسير والتوفيق في إتمام هذه الرحلة العلمية، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والإمتنان للبروفيسور الأيقونة بوعطيط جلال الدين على صبره الذي لا يضاهاى وتفانيه في توجيهي، كما أقدر كثيرا الدعم الذي قدمه لي طوال رحلتي العلمية وثقته في شخصي واستعداده للمساعدة في أي وقت، فجزاه الله عني خير الجزاء.

والشكر موصول إلى جميع أساتذة علم النفس العمل والتنظيم على دعمهم وتشجيعهم الدائم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة واثراءها بملاحظاتهم.

كما أرغب أن أعبر عن شكري لكل العمال الذين قدموا مساعدتهم أثناء تطبيق دراستي في المؤسسة، حيث كان لتعاونهم القيم دور كبير في إنجاح هذا العمل.

و أتمنى أن يبقى هذا الشكر بمثابة تعبير عن إمتناني الشخصي وإمتنان الأجيال القادمة لهذه المساهمة في مجال العلم والمعرفة.

أمينة كرسنة

مفتحة

## مقدمة:

في ظل التحولات الاقتصادية العالمية السريعة والمستمرة التي يعيشها عالم المنظمات المعاصر تجد المؤسسات نفسها أمام تحديات هائلة تتطلب إعادة تقييم شامل لاستراتيجياتها وأساليب عملها بهدف تعزيز دورها وزيادة كفاءة كوادرها البشرية وإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في ثقافتها لتحقيق مطالب النمو والمنافسة، هذا الواقع دفع بكثير من المؤسسات لتطوير ثقافتها ومحاولة فرض هويتها وقيمها من أجل الحفاظ على تفوقها العالمي وبقائها في عالم المنافسة.

ولقد تأثرت العديد من المؤسسات الجزائرية بتلك التحولات التي مست البيئة الاقتصادية، مما دفعها إلى تبني المفاهيم الإدارية التي تؤكد على أهمية العنصر البشري وقدرته على التكيف مع الأوضاع الحالية، ومن بينها المؤسسات المينائية التي أصبحت بدورها تدرك جيدا أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على مدى مقدرتها على استخدام ثقافتها وقيمها التنظيمية كوسيلة للتكيف وإحداث التغيير المنشود وتحقيق تلك النقلة النوعية على اعتبار أن للقيم تأثيرا واسعا للإنتشار في تشكيل شخصية المؤسسة وتوجيه الوعي الجماعي فيها، وفي هذا السياق تظهر القيم التنظيمية كعنصر أساسي له دور محوري في تحديد مستقبل المؤسسة وتوجيهها نحو النجاح في خضم تلك البيئة غير المستقرة والمتغيرة.

وتعد القيم من المفاهيم التنظيمية الهامة التي تحتل حيزا كبيرا من إهتمام الإدارة المعاصرة حيث يعطي المسؤولون أهمية لنظام القيم باعتباره من أهم مقومات النجاح فبقدر قوته وكفاءته تتحدد فعالية المؤسسات، كما تعتبر القيم التنظيمية معيارا أساسيا للحكم على نجاح المؤسسة أو فشلها، ولذلك فإنه من البديهي أن تعزيز مكانة القيم داخل المؤسسة يعد الخيار الأمثل لتحقيق نجاحات طويلة الأمد، فالقيم هي الإطار المرجعي للسلوك داخل المؤسسة، حيث تعرف على أنها مبادئ أو معايير توجه سلوك الأفراد والمؤسسات داخل البيئة التنظيمية، وتعتبر هذه القيم جزءا أساسيا من ثقافة المؤسسة وتؤثر بشكل كبير على كيفية تفاعل الأفراد مع بيئة العمل واتخاذهم للقرارات، وتلعب دورا هاما وحاسما في تعزيز الأداء وتحقيق التفاعل الإيجابي في الوسط التنظيمي.

وتزداد أهمية القيم التنظيمية في مجال المنظمات الإدارية لكونها تؤثر على سلوك العاملين في مواقع العمل، فالسلوك الإنساني هو مجموعة التصرفات الناتجة عن مختلف التأثيرات الداخلية والخارجية التي يتلقاها الفرد من الإطار الاجتماعي والمهني الذي يعيش فيه. ومن جهة مقابلة تمثل القيم التنظيمية الآلية التي بموجبها يتم تحفيز جميع الأفراد العاملين في المؤسسة على اختلاف خصائصهم ووظائفهم على تغيير سلوكياتهم وتوجهاتهم الفعلية وجعلها تتناغم مع إستراتيجية وخطط المؤسسة التي يعملون بها.

والقيم التنظيمية عبارة عن أفكار وعادات ومعتقدات يكتسب من خلالها العاملون نماذج السلوك التنظيمي المرغوبة في المؤسسة ومن خلال ذلك يمكن اعتبار القيم التنظيمية كمظهر ثقافي موحد للإتجاهات والدوافع وكأساس لبناء هوية تنظيمية تنصهر فيها القيم والمبادئ لتشكل إحساسا مشتركا بوحدة الهدف والرؤية وعمق معاني الولاء والإلتزام بالمقاصد المشتركة وتدفعهم نحو الوصول إلى أعلى درجات التميز في الأداء ومن ثم تجاوز توقعات الدور الرسمي والسعي إلى القيام بالأعمال التطوعية الإيجابية والإختيارية والتي يقوم بها العاملون بدافع ذاتي ودون توقع تلقي أي مقابل لقاء ذلك، كل ذلك ضمن إطار أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، أو كما يعرف بسلوك المواطن التنظيمية.

ويعتبر سلوك المواطن التنظيمية من أحدث الإستراتيجيات وأكثرها فعالية في توجيه السلوك التنظيمي لخدمة الأهداف التنظيمية والإرتقاء بمستويات الأداء الوظيفي للحفاظ على استمرارية تحقيق الأهداف، كما يعتبر سلوك المواطن التنظيمية من أحدث المفاهيم الإدارية التي نالت حيزا كبيرا من إهتمام الإدارة الحديثة باعتباره إحدى أهم الممارسات التي تخدم التوجهات الجديدة في عالم الشغل، حيث يعتبر أحد اللبانات الأساسية التي تقوم عليها الإستراتيجيات الجديدة للمؤسسات لمواجهة التحديات والتطورات

المختلفة من خلال الإستثمار في المورد البشري بتحويله من مورد محدود القدرات إلى طاقة عاملة ومنتجة.

ويرتكز سلوك المواطنة التنظيمية على استغلال إستعدادات ومهارات العاملين والإستفادة من قدراتهم من أجل تسيير المؤسسة بشكل أفضل والقدرة على مواجهة مختلف التحديات والعقبات المتعلقة بمتطلبات النمو والتغيير، وربما تكون مؤسساتنا الإقتصادية أكثر احتياجا لسلوك المواطنة التنظيمية نظرا لمعاناتها الشديدة من مشكلات الإدارة التقليدية أو ما خلفته من فساد، ولذلك يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المتغيرات التنظيمية التي يجب تتوفر في أي مؤسسة تبحث عن الريادة والإزدهار لأنها تستهدف الإرتقاء بمستويات الأداء وبالتالي تعزيز أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف. وتأسيسا لما سبق، يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية لايتأتى إلا من خلال القيم التنظيمية وما تفرضه من سلوكيات وإتجاهات تنعكس في سلوكيات القادة والعاملين على حد سواء ، وبناء على ذلك جاءت دراستنا هذه من أجل التعرف على القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، وتحديد مستوى قوتها وكيفية ترتيبها، ومعرفة واقع سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة، ثم محاولة الكشف عن تأثير بعض المتغيرات الشخصية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة وصولا إلى تحقيق أهم هدف للدراسة ألا وهو تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

# الجانب النظري

# الفصل الأول

## الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

1- الإشكالية

2- فرضيات الدراسة

3- التعريف الإجرائي لمفاهيم الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- الدراسات السابقة والتعقيب عليها

خلاصة الفصل

## تمهيد:

نسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع الدراسة ضمن إطار مفاهيمي محدد يتضمن أهم الركائز التي يقوم عليها البحث العلمي وهي إشكالية الدراسة، والتساؤلات والفرضيات التي سنقوم بالإجابة عنها في نهاية هذا البحث، بالإضافة إلى إبراز أهمية الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة، كما يشتمل هذا الفصل أيضا على بعض الدراسات السابقة حول موضوع البحث نظرا لكونها إحدى أهم محطات البحث العلمي والتي تمت الاستفادة منها من بداية الدراسة إلى غاية نهايتها.

### 1- الإشكالية :

تشهد بيئة الأعمال في العصر الحديث تطورا هائلا في جميع المجالات خاصة التكنولوجية منها والذي صاحبه تغير واضح في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها، فالضغوط والتحديات الصادرة عن هذه الحركية فرضت على تلك المؤسسات ضرورة تحديث أنظمتها وهياكلها، حيث أضحى الإهتمام بالجوانب التقنية والمادية في مثل هذه الظروف غير كافٍ لمواجهة المستجدات ومن أجل ذلك تزايد الوعي والإهتمام كثيرا في الآونة الأخيرة لدى جميع المؤسسات بضرورة حسن إستغلال مواردها البشرية باعتبارها ثورة تفوق الثورة المادية وأن الإستثمار في قدراتها وطاقاتها الكامنة هو السبيل للوصول إلى أعلى درجات النجاح والتميز في تحقيق الأهداف.

وفي ذات السياق يمكن أن نقول أن التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم قد أثرت بشكل كبير على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما، والمؤسسات المينائية على وجه الخصوص حيث أفرزت تلك التطورات العديد من المشكلات الجديدة التي أصبحت تتعدى النقص في الموارد البشرية أو المالية حيث ظهرت الكثير من المشكلات السلوكية في الواجهة تتعلق بالأخلاق المهنية والمسؤولية الاجتماعية وغياب العدالة والشفافية والإخلاص في العمل وغيرها، ولذلك أصبحت المؤسسات المينائية اليوم تدرك بأن الجهود الإصلاحية يجب ألا تقتصر على تغيير الإجراءات وإصدار التعليمات فقط بل ينبغي الإعتناء بالمبادئ الإدارية والنظم الاجتماعية واستخدام أسلوب الإدارة بالقيم لمسايرة التطورات الحاصلة في مجال السوق العالمية والسعي لإيجاد مكانة وميزة تنافسية على الأقل على المستوى الوطني والعمل على تحقيق الأرباح لمواصلة النشاط الاقتصادي .

ولقد شهدت المؤسسة المينائية باعتبارها ركيزة النشاط الاقتصادي الكثير من التحولات ولعل أبرز التحولات التي عرفتتها المؤسسات المينائية بالجزائر هو انتقالها إلى الإستقلالية في الإدارة والتي خولت لها إتخاذ القرارات وتنفيذها دون أي وصاية حيث نجدها مستقلة تماما في أخذ قراراتها الخاصة ووضع برامج تخطيطية لتجسيدها، بالإضافة إلى العمل على تحديث إمكانياتها وتطوير وسائلها بالتوازي مع تطوير نوعية خدماتها مما فرض عليها ضرورة إعادة هيكلة جذرية لمنظومة قيمها الإدارية والاجتماعية.

كما أن تلك الإستقلالية جعلت لوظيفة القيم التنظيمية بالمؤسسة المينائية دورا فعلا وحيويا في نجاح عمليات التسيير والتخطيط والتنفيذ والتكوين والقيادة وكل ما يتعلق بالنشاطات القريبة أو البعيدة المدى لتعزيز نشاطها ومكانتها و دورها في المجتمع و العلاقات التي تنسجها مع باقي المؤسسات، فهي تلعب دورا فعلا وحيويا في القطاع الاقتصادي.

حيث تعتبر القيم التنظيمية واحدة من أهم العناصر التي يمكن أن تراهن عليها المؤسسات المينائية لتواكب التغيرات الحاصلة في عالم الشغل من خلال التأثير في المورد البشري وجعله عنصرا مهما في تحقيق الأهداف وخلق قيمة مضافة في العمل، باعتباره أهم الموارد لأي مؤسسة لأنه المحرك الرئيسي لجميع الأنشطة داخل التنظيم، فالقيم التنظيمية بالنسبة للمؤسسة المينائية أصبحت اليوم بمثابة وقودها

المحرك وطاققتها المتجددة في ظل احتدام المنافسة بين المؤسسات المينائية، وهو ما يشير إلى أهمية دور إدارة تلك المؤسسة في دعم القيم الجيدة وتحويلها من شكلها الافتراضي إلى شكلها الواقعي والقابل للممارسة، ثم قبل ذلك البحث عن الرأسمال البشري المرن والمبدع لإحتوائها والوصول بها إلى ممارسات منتجة ومربحة في بيئة أعمالها. ومن أجل ذلك فإن موضوع القيم لم يعد بالنسبة للمسؤولين قضية إختيار بل أصبح ينظر إليه على أنه وسيلة للاستثمار يجب أن تلجأ إليه المؤسسة لتحقيق أهدافها و رؤيتها المستقبلية باعتبارها عنصرا حيويا لا يبد منه لبناء الكفاءات الفردية والجماعية وتوجيهها لخدمة الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

وانطلاقا من أن القيم التنظيمية تعتبر ركيزة المؤسسة المينائية وقوتها المحركة، وبالتالي فإن فهم وضعية العاملين يتحدد من خلال فهم واقع نظام القيم السائد بالمؤسسة، ففي حالة غياب القيم الإيجابية لدى المؤسسة قد تتولد العديد من المشكلات مثل ظهور عدم التوافق الفكري والخلل السلوكي لدى العاملين، بالإضافة إلى نقص الكفاءة في العمل والدافعية للإنجاز لديهم، ولهذا فإن للقيم الإيجابية دورا مهما في تنمية شخصية العامل واستقامة سلوكه وتوطيد علاقته بأهداف المؤسسة التي يعمل لها.

وعند البحث عن ماهية القيم التنظيمية الجيدة نجد أنها القيم التي تتوافق جيدا مع رؤية المؤسسة وخطتها الإستراتيجية، ولذلك تعتبر طبيعة القيم الموجودة بالمؤسسة مقياسا يعبر عن نجاحها وكفاءة العاملين فيها. وبالرجوع إلى مفهوم القيم التنظيمية نجد بأنه متغير سلوكي مهم يعكس العادات والتقاليد والمعايير التي تقوم عليها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف محددة، ومما لا شك فيه أن تلك العناصر تؤثر في جميع الأنشطة والسلوكيات التي يتم تنفيذها في المؤسسة، ولذلك فمن المفترض أن تحرص المؤسسة المينائية على تعزيز عملياتها الإدارية من خلال تطبيق القيم الإدارية المناسبة مما يسهم كثيرا في تطور وتميز أدائها التنظيمي.

ومن أشهر الأبعاد التي تتضمنها القيم التنظيمية التي تسود في بيئة العمل وتحدد مستوى الأداء فيه: القوة والصفوة والمكافأة والفعالية والكفاءة والإقتصاد والعدل وفرق العمل والقانون والنظام والدفاع والتنافس، ولوحظ أن الكثير من الدراسات العلمية ركزت على أهمية القيم في العملية الإدارية، فعلى سبيل المثال توصلت دراسة مقدم (1994) بخصوص علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الإتجاهات إلى وجود عدد قليل من القيم التي أظهرت علاقة بالإتجاهات والسلوك وأن طبيعة العلاقة مع الإتجاهات والسلوك تتغير بتغير نوع القيم. (حداد ولخضر، 2020، ص127)

كما ركزت كثير من الدراسات العلمية والأبحاث قديما وحديثا على أهمية القيم في العملية الإدارية فعلى سبيل المثال أشارت بعض الدراسات التي قامت بها جامعة ميتشيجن إلى أهمية القيم الإدارية، وقام العالم ليكرت likert بإجراء عدة أبحاث لتحليل سلوك القائد ودراسة أثر قيمه واتجاهاته على إنتاجية العاملين. (عبد الرحيم، 2014، ص302)

وتعد مهمة تحديد القيم التنظيمية والمحافظة عليها بصورة رئيسية من قبل القادة الإداريين، ذلك لأن المهمة الأساسية للقيادة هي إيجاد فلسفة إدارية تتضمن قيم مختارة، وبعد إيجاد هذه القيم والمعايير فإن المؤسسة لا بد أن تعمل على الحفاظ عليها وتعزيز دورها في التأثير على اتجاهات العاملين وتنظيم سلوكهم داخل المؤسسة.

ولقد أكدت العديد من الدراسات التي اهتمت بالعلاقة الموجودة بين القيم التنظيمية وسلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، أن القيم التنظيمية توجه سلوك الأعضاء وتؤثر على اتخاذ القرارات، ومن

بين الدراسات نذكر ما خلص إليه الباحث "داون دوبيني « dawn dobni » وزملاؤه ، سنة 2000 حول علاقة القيم التنظيمية بالرفع من إنتاجية الخدمة لدى العاملين ، حيث أكد الباحثون بأنه يمكن للقيم التنظيمية أن تتحكم بشكل غير رسمي في سلوك الموظفين " .(عبيد، 2019، ص146)

إذن يمكن القول أن تحقيق فعالية المؤسسة المينائية يعتمد على مدى قدرة قيمها التنظيمية على الحفاظ على مكانتها لفترة طويلة وعلى قدرتها على التأثير في سلوك العاملين من خلال خلق الرغبة المستمرة في العمل والعتاء وتجاوز متطلبات العمل الرسمي الذي لم كافيا لمواجهة التحديات المعاصرة التي تعاشها المؤسسات المينائية، فالمؤسسات التي تعاني من التغييرات التنظيمية تكون أكثر حاجة للسلوكيات التطوعية الداعمة إضافة إلى العمل الرسمي، فالفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لابد من وجود أدوار إضافية تزيد من فرص تكاملية المؤسسة.

حيث تعتبر القيم من أهم العوامل التي تؤثر على اتجاهات الأفراد وتحدد سلوكياتهم داخل التنظيم وذلك لأن التأثيرات الخاصة بالقيم ترفع من مشاعر الرضا وتزيد من الدافعية في العمل بل و يتعدى الأمر في كثير من الأحيان إلى دفع العاملين نحو إنجاز أعمال إضافية في المؤسسة و تقديم مساهمات تكون خارج تخصصهم الوظيفي وهو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية.

حيث يشير سلوك المواطنة التنظيمية إلى السلوكيات والممارسات التي يتبناها أفراد العاملون داخل بيئة العمل في المؤسسة المينائية، والتي تتعدى الإلتزام الشكلي بالقواعد والأنظمة الرسمية، ويظهر هذا السلوك كاستجابة إيجابية وتطوعية من العاملين للمشاركة في الأنشطة والمبادرات التي تساهم في زيادة كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها.

ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحدث المداخل التي قد تعتمد عليها أي مؤسسة تستهدف الحفاظ على مكانتها لفترة طويلة وتطورها عن طريق دفع العاملين بطريقة غير مباشرة لتنفيذ خططها التنظيمية وتحقيق أهدافها دون انتظار مقابل مادي من وراء هذا السلوك، حيث يجعل هذا السلوك من مهام إدارة المؤسسة المينائية أسهل داخل التنظيم ويقلص الحاجة إلى الرقابة، كما يحقق زيادة في معدلات الأداء، وترتبط هذه الزيادة باستمرارية ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما تعتبر المواطنة من المفاهيم ذات التأثير الكبير في تطور المجتمعات عموما والمؤسسات خصوصا لأنها أساس تعزيز الارتباط بين الإنسان والمكان الذي ينتمي إليه، والذي تنصهر من خلاله القيم والمبادئ ليتشكل ما يعرف بحس المسؤولية والانتماء والولاء، وكلها عوامل تساهم في خلق سلوكيات إيجابية مفيدة ترفع مستوى الأداء والفعالية التنظيمية.

ومما لا شك فيه أن الإهتمام بدراسة واقع سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسساتنا الإقتصادية والعوامل المؤثرة فيه أمر لابد منه نظرا لأهمية هذا السلوك وتأثيره في العديد من الجوانب التي تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسستي فالواقع الذي تعاشه مؤسساتنا المينائية يستوجب وجود مواطنة تنظيمية، فهو يمثل الركيزة الأساسية التي تبنى عليها ثقافة العمل الإيجابية والمستدامة، حيث أن تبني أفراد المؤسسة لمبادئ المواطنة التنظيمية، يخلق لديهم شعورا بالانتماء الحقيقي والمسؤولية تجاه الهدف المشترك للمؤسسة.

كما أن إمعان النظر في حقيقة سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة والذي هو سلوك تطوعي، يدل على أنه سلوك إبداعي لأنه يتضمن حلا لبعض المشكلات في بيئة العمل، كما أن سلوك المواطنة

التنظيمية هو مبادرة مرغوبة لكنها غير ملزمة للأفراد بقيامه بها لا يستدعي المكافأة وامتناعه عنها لا يقتضي العقوبة، وقد تكون مظهرا من مظاهر السلوك لدى الأفراد الذين يمتلكون قيما تنظيمية عالية.

ولذلك فإن فهم وإدراك القيم والقضايا التي تحملها المؤسسة المينائية يستدعي بالضرورة خلق وتكوين سلوكيات وظيفية إيجابية ذات فائدة للمؤسسة لدى العاملين تؤدي دورا هاما في تحقيق الأهداف، وبذلك تصبح القيم من الأساليب الإدارية التي تستدعي وجوبا خلق استعداد لتقديم سلوكيات الدور الإضافي أو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية. فتصور الفرد للقيم يؤثر على موقفه تجاه عمله كما يؤثر على علاقاته بالمؤسسة والزملاء و يؤثر على مخرجات عمله وبالتالي فإن نجاح المؤسسة يفترض وجود مناخ وظيفي له من الخصائص والمواصفات ما يسمح له بتحقيق التوافق والإنسجام بين جميع العاملين دون استثناء وهذا كفيل بدفع العاملين نحو الإلتفاف حول العمل وبذل أقصى الجهود لرفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية. ومن هنا تتضح ضرورة البحث والكشف عن مختلف العوامل والمسببات التي تقود إلى تحقيق وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية داخل المؤسسات، حيث قد تختلف دوافع القيام بهذا السلوك من شخص لآخر نظرا لكون هذا السلوك يتأثر بالعديد من الخصائص والمتغيرات الشخصية للعاملين والتي نذكر من بينها الجنس، السن والأقدمية في العمل.

ومن خلال هذا الطرح تتجلى أهمية دراسة القيم التنظيمية وكيفية تأثيرها على تهيئة الفرد لإختيار سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التأثير في الإتجاهات والدوافع الخاصة بالعمل، فالقيم تساعد على تحقيق الأنماط المرغوب فيها وبالتالي فإن دراسة وفهم علاقة القيم التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يقدم إسهاما قيما في مجال السلوك التنظيمي نظرا لحاجة المؤسسات إلى الإستفادة منها في تغيير ممارسات الأفراد وإنتاجيتهم وهو ما يخدم الأهداف الكبرى للمؤسسة ويحقق النجاح المأمول.

وبناءً على ذلك جاءت دراستنا هذه كمحاولة ميدانية لإكتشاف طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ومعرفة ما إذا كان إمتلاك المؤسسة لقيم تنظيمية محددة يستلزم بالضرورة وجود سلوك مواطنة تنظيمية لدى العاملين فيها، ومنه تمت صياغة مشكلتنا البحثية كالتالي: هل توجد علاقة إرتباطية بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟

ومنه نستطيع صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى القيم التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة؟
- ما هو ترتيب القيم التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة؟
- ما هو مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة؟
- هل توجد علاقة إرتباطية بين أبعاد القيم التنظيمية (قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، وقيم إدارة البيئة) وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة؟
- هل توجد فروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة تعزى إلى متغير الجنس والسن والأقدمية في العمل؟

2-فرضيات الدراسة:

1-2- الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

2-2- الفرضيات الجزئية:

تنبثق من الفرضية العامة السابقة مجموعة من الفرضيات الجزئية كالتالي:

1-2-2 الفرضيات البحثية:

- يوجد مستوى مرتفع للقيم التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

-تترتب القيم التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ترتيبا هرميا.

- يوجد مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

2-2-2-الفرضيات الارتباطية:

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيم إدارة الإدارة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيم إدارة المهمة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيم إدارة العلاقات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين قيم إدارة البيئة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

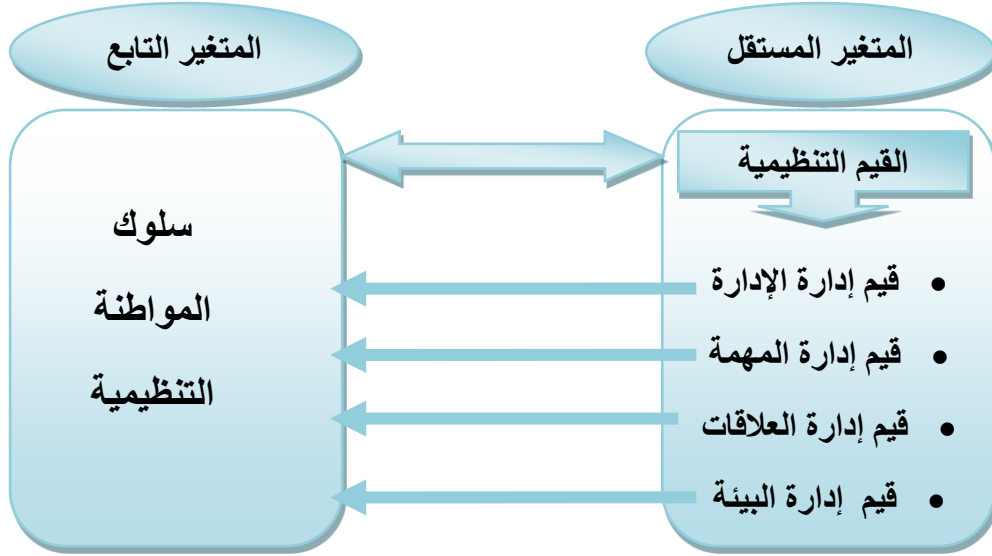
3-2-2 الفرضيات الصفرية:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة تعزى إلى متغير الجنس.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة تعزى إلى متغير السن.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة تعزى إلى متغير الأقدمية في العمل.

وانطلاقاً من الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الارتباطية قامت الباحثة ببناء نموذج توضيحي للدراسة حيث يمثل متغير القيم التنظيمية وأبعادها المتغير المستقل، في حين يمثل سلوك المواطنة التنظيمية المتغير التابع، والأنموذج التالي يوضح هذه العلاقة:



المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل رقم (01) يمثل أنموذج الدراسة

### 3-التعريف الاجرائي لمفاهيم الدراسة

- **القيم التنظيمية:** هي تلك الممارسات، المبادئ والمعتقدات الموجودة في بيئة العمل والتي تشكل نظاماً كاملاً يعمل على ضمان التسيير الاستراتيجي للمؤسسة المينائية فيما يخص الخطط والأعمال والإنجازات والموارد وكذا توجيه سلوكيات العاملين وممارساتهم التنظيمية، وتتحدد هذه القيم بمجموع إستجابات عينة الدراسة لمقياس القيم التنظيمية لديد فرانسيس ومايك وودكوك، 1995، وتصنف هذه القيم إلى أربع قضايا إدارية هي (قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، وقيم إدارة البيئة)
- **قيم إدارة الإدارة:** تعني كيفية تعامل المؤسسة المينائية مع الأمور ذات الصلة بالنفوذ والقوة، وتعني أن وظيفة الإدارة محددة بدقة ووضوح، وأن المديرين بالمؤسسة هم أشخاص أكفاء وقادرون على القيام بأدوارهم في المؤسسة، وهي تتعلق بثلاث قضايا فرعية هي: القوة، الصفة، والمكافأة، وتتحدد هذه القيم بمجموع إستجابات عينة الدراسة على عبارات بعد قيم إدارة الإدارة.
- **قيم إدارة المهمة:** تعني كيفية تعامل المؤسسة المينائية مع القضايا المتعلقة بإنجاز العمل وبطريقة تحقيق الأهداف المرجوة، وهي تتعلق بثلاث قضايا فرعية هي: الفعالية، الكفاءة، والإقتصاد، وتتحدد هذه القيم بمجموع إستجابات عينة الدراسة على عبارات بعد قيم إدارة المهمة.
- **قيم إدارة العلاقات:** تعني كيفية تعامل المؤسسة المينائية مع العاملين، وطريقة الحصول على أفضل إسهام من العاملين وأن العمل لا يمكن أدائه دون إلتزام هؤلاء العاملين، وهي تتعلق بثلاث قضايا فرعية هي: العدالة، فرق العمل، القانون و النظام، وتتحدد هذه القيم بمجموع إستجابات عينة الدراسة على عبارات بعد قيم إدارة العلاقات.
- **قيم إدارة البيئة:** وتعني كيفية تعامل المؤسسة المينائية مع قضايا ذات صلة بالتنافس مع البيئة المحيطة، وذلك بمعرفة هذه البيئة وبالبحث عن الكيفية التي تؤثر فيها ولصالحها، وهي تتعلق بثلاث

قضايا فرعية هي: الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص، وتحدد هذه القيم بمجموع إستجابات عينة الدراسة على عبارات بعد قيم إدارة البيئة.

- **سلوك المواطنة التنظيمية:** هو تلك السلوكيات الوظيفية الطوعية التي يقوم بها العاملون في المؤسسة المينائية بسكيدة والتي لا تدرج تحت لائحة المهام الرسمية لهم لكنها تخدم وتفيد المؤسسة، وتحدد هذه السلوكيات بمجموع إستجابات عينة الدراسة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وحي الضمير، والسلوك الحضاري.

#### 4- أهمية الدراسة:

إن أهمية أي دراسة تكمن فيما تضيفه من جديد للبحث العلمي، ولعل دراسة القيم التنظيمية تعد من أسهل الطرق التي قد يسلكها الباحث عند محاولته فهم نظام وطبيعة أي تنظيم، وذلك باعتبارها النواة المركزية للسلوك داخل المؤسسة، والقيم التنظيمية هي من المواضيع التي بالرغم من أنها تعد كلاسيكية إلا أنها لاتزال ميدانا خصبا للدراسة والبحث كونها تنشأ من التنظيم لكن تأثيرها يمتد إلى الأفراد، كما أن القيم التنظيمية ليست ثابتة بالنسبة لجميع المؤسسات وهذا مجال آخر يدعو إلى الإهتمام حيث تختلف القيم باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة أو البيئة التي تعمل فيها، وهذا ما يفسر إختلاف هوية وشخصية كل مؤسسة عن أخرى ويعطيها طابعا خاصا بها. أما بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية فهو مفهوم إداري معاصر نشأ لتعريف السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها العاملون خارج الإطار الرسمي لوظائفهم والتي تسهم في زيادة فعالية أداء العاملين وإنتاجيتهم، كما أن سلوكيات المواطنة تقود بشكل غير مباشر إلى الإستغلال الأمثل لقدرات وطاقات العاملين في المؤسسة، وهي تعتبر كذلك من السلوكيات المهمة لأن وجودها في المؤسسة يرتبط بوجود متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي وحب العمل والولاء والرغبة في الإبداع وكلها عوامل تساهم في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة في ظل الظروف التنظيمية المختلفة إنطلاقا من الأدوار الإضافية التي يقومون بها.

ومن جانب آخر يمكننا تحديد أهمية هذه الدراسة من جانب ماتقدمه من إضافات من على المستوى العلمي والعملية كالتالي:

#### أ. الأهمية العلمية (النظرية):

تحدد الأهمية العلمية لهذه الدراسة في النقاط التالية:

- توضيح مفهوم القيم التنظيمية وإبراز أهميتها ومكانتها ودورها في تعزيز مختلف السلوكيات الإيجابية في العمل.
- التعرف على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كمفهوم إداري حديث في مجال العمل والكشف عن فائدته في تحسين جودة الأداء والخدمات المقدمة داخل المؤسسة.
- تحديد دور القيم التنظيمية في تحقيق نجاح وفعالية المؤسسة.
- تقديم إضافة علمية تثري الدراسات السابقة حول الموضوع خاصة مع وجود ندرة نسبية حول الدراسات التي تتناول العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية الجزائرية.

#### ب. الأهمية العملية (التطبيقية):

تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية مما يلي:

- تشخيص مدى التزام المؤسسة المينائية بتطبيق القيم التنظيمية الإدارية، والكشف عن مدى قدرة هذه القيم على دفع العاملين للقيام بسلوكيات الدور الإضافي.
- التعرف على المشكلات التي يعاني منها نظام القيم داخل المؤسسة.

- زيادة الوعي لدى المسؤولين بالمؤسسة بضرورة الإهتمام بتقوية قيمها التنظيمية من أجل التأثير في سلوكيات العاملين والحصول على أكبر إستفادة من إمكاناتهم في العمل.
- المساعدة في تشخيص واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيدة وتحديد مستواها الحقيقي والذي من خلاله يتسنى للمسؤولين مكافأة هذه السلوكيات وتميئها.
- تعزيز دور سلوك المواطنة التنظيمية والإستفادة منها في تحسين الخدمات ورفع من مستوى إنتاجية العاملين بالمؤسسة.

#### 5- أهداف الدراسة:

- تتحدد أهداف كل دراسة حسب طبيعة موضوعها والفروض التي تمت صياغتها، حيث يتمثل الهدف الرئيسي من دراستنا هذه حول تحديد طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيدة، وفي ذلك الإطار تتضمن دراستنا هذه تحقيق الأهداف التالية:
- التعريف بمفهوم القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال الجانب النظري للدراسة والدراسات السابقة حول هذا الموضوع.
- فهم نظام القيم السائد في المؤسسة وجوانب القوة والقصور فيه.
- إختبار مدى صحة النموذج المفترض لحقيقة العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة.
- الكشف عن العلاقة بين القيم والسلوك وبالتالي تفعيل دور القيم والإستفادة منها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة.
- تسليط الضوء على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية وأثره الكبير على فعالية الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف.
- إبراز التأثير الذي تقوم به القيم التنظيمية في توجيه وتحريك سلوك الأفراد لخدمة أهداف التنظيم.
- التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية كفسلفة إدارية تنتهجها العديد من المؤسسات لتحسين جودة أدائها وخدماتها.
- المحافظة على القيم الإيجابية القوية وتعزيز القيم الضعيفة بالمؤسسة من أجل بناء نظام قيم فعال ومتكامل.
- لفت إنتباه أصحاب القرار بالمؤسسة إلى تبني أساليب العمل الجديدة التي تختلف عن البيروقراطية ونمطية الأعمال التقليدية وبالتالي توفير المرونة في حل المشكلات التنظيمية ومواكبة التطورات التي تحصل في البيئة.
- تعديل المديرين لسياساتهم في التسيير بما يحفز العاملين على القيام بالسلوكيات التي تتفق مع أهداف المؤسسة.
- تقديم إسهام علمي يثري البحث العلمي بخصوص موضوع سلوك المواطنة التنظيمية والإستفادة منها في القضاء على الكثير من العراقيل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية.
- تقديم توصيات ومقترحات تفيد المسؤولين في مؤسسة البحث وذلك إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها في نهاية الدراسة.

### 5- الدراسات السابقة حول الموضوع:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم محطات البحث العلمي فمن خلالها يستطيع الباحث تحديد مشكلة البحث وبناء خطته المنهجية، ومن أجل ذلك قامت الباحثة بالبحث عن أبرز ما استجد في البحث العلمي المتعلق بموضوع البحث الحالي، ثم قامت الباحثة باختيار مجموعة من الدراسات ذات الصلة المباشرة بالموضوع المطروح والذي كان منها ما يتعلق بالقيم التنظيمية ومنها ما يتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية ومنها ما يتعلق بعلاقة كلا المتغيرين معا وهو الموضوع الأساسي لهذا البحث وذلك بالرغم من كون الدراسات الإرتباطية التي تم إيجادها من قبل الباحثة حول الموضوع كانت قليلة جدا وهذا يدل على أصالة البحث وجدديته. وقد قمنا بعرض تلك الدراسات السابقة مصنفة حسب متغيرات الدراسة ومرتبة كرونولوجيا (زمنيا) من الأقدم إلى الأحدث كالتالي:

#### أولا/ الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول (القيم التنظيمية)

1- دراسة بوخيدر (2005) بعنوان "القيم التنظيمية: دراسة استطلاعية بمؤسسة أسبات - عناية"

استهدفت هذه الدراسة استكشاف القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة الصناعية التي دخلت نظام الشراكة الإقتصادية ، حيث تناولت حيث تناولت الدراسة الممارسات التسييرية للمديرين (الإدارة العليا) عند قيامهم ببعض الأنشطة ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والإختيار ، التكوين، تقييم الأداء نظام المكافآت وأسلوب الرقابة، وقد قامت هذه الدراسة على طريقة البحث الإستطلاعي بغية إكتشاف وتحديد قيم المؤسسة التنظيمية و طبقت الدراسة على عينة من 22 فردا منهم مديرين مسيرين و20 إطارا عاليا موزعين على ثلاثة مواقع: الصيانة والإنتاج والإدارة، وكان إختيارهم قصديا، واستخدمت الدراسة المقابلة الشخصية الحرة كأداة لجمع البيانات من العينة المدروسة. وقد بينت النتائج الأولية أن المديرين يعطون أهمية أكبر للقيم المرتبطة بالإنتاجية والربحية، بينما يعطون أهمية أقل للقيم المرتبطة بالتنمية الشخصية والعلاقات الإنسانية، ومن أبرز القيم المتوصل إليها قيم الإنضباط في العمل ، قيم العمل الجاد، قيم إتقان العمل، قيم ترشيد الموارد، قيمة الأمن والإستقرار، وأخيرا قيمة الإستقلالية. (بوخيدر ، 2005)

ب- دراسة العتيبي (2009) بعنوان "القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم والتدريب العالي والتقني"

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم والتدريب العالي التقني والمهني وفق مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي القائم على وصف وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال إستبانة الدراسة . أما مجتمع الدراسة فقد كان جميع أعضاء الهيئة التدريسية والتدريسية بكلية السياحة والفندقة بالمدينة المنورة، حيث طبقت هذه الدراسة على 43 فردا في الكلية المدروسة وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن ترتيب القضايا الرئيسية للقيم التنظيمية السائدة في مجتمعهم بشكل عام قد جاء كما يلي: إدارة العلاقات ثم إدارة البيئة وكلاهما بدرجة جيدة ثم إدارة الإدارة ثم إدارة المهمة وكلاهما بدرجة متوسطة، وأن قيم القوة والدفاع والعدل جميعها بدرجة جيدة قد جاءت في أعلى ترتيب القضايا الفرعية للقيم التنظيمية السائدة في مجتمعهم بشكل عام، فيما تذيلت قيم الكفاية والإقتصاد والمكافأة وجميعها بدرجة متوسطة ماعدا قيمة الكفاية والتي سادت بدرجة جيدة في ترتيب القضايا الفرعية للقيم التنظيمية السائدة في مجتمعهم بشكل عام، وخلصت الدراسة أيضا الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد الدراسة حول قضايا الدراسة الرئيسية (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) يمكن أن نعزوها لمتغيرات الوظيفة أو المؤهل العلمي أو القسم العلمي. (العتيبي و بن كديمس، 2009)

**ت- دراسة الشايب و عبادو (2016) بعنوان "القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي"**

إستهدفت هذه الدراسة الكشف عن القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات بالجزائر ، وقد إعتمدت هذه الدراسة على "إستبانة ديف فرانسيس وودكوك" لتحديد القيم التنظيمية السائدة لدى أساتذة الجامعات واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الإستكشافي وأداة الإستبانة والتي طبقت على عينة قدرت ب 447 أستاذا وأستاذة بطريقة عشوائية طبقية بولايات ورقلة والوادي وغرداية وبسكرة بالجنوب الجزائري. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: القيم السائدة لدى أساتذة الجامعات هي القوة، العدل، فرق العمل، الكفاءة، الصفاة، ويأتي بعد الإدارة في المرتبة الأولى يليه بعد العلاقات ثم بعد المهمة، وأخيرا بعد البيئة. كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف التخصص لصالح أساتذة العلوم التكنولوجية وعلوم المادة والطبيعة والحياة، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الرتبة والأقدمية ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في القيم التنظيمية بأبعادها باختلاف الجامعات لصالح جامعة بسكرة. ( الشايب و عبادو، 2016)

**ث- دراسة بودهري و فراحي (2017) بعنوان: "واقع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية على ضوء الخصائص الديمغرافية للعمال"**

هدفت هذه الدراسة عن الكشف عن الترتيب الهرمي للقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ومستويات أبعادها، ومدى اختلاف إدراك هذه الأبعاد باختلاف الجنس، السن، الأقدمية والرتبة، وذلك بالإعتماد على مقياس القيم التنظيمية لديف فرانسيس ومايك وودكوك والذي تم تطبيقه على عينة من عمال مؤسسة هيبروك للنقل البحري بوهران والبالغ عددهم 2077، بحيث تم اختيارهم بطريقة صدفية وكانت النتائج كالتالي: تتميز القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة بترتيب هرمي حيث كانت القيم مرتبة تنازليا كما يلي: بعد إدارة المهمة (مستوى مرتفع) ثم بعد إدارة البيئة (مستوى مرتفع) ثم بعد إدارة الإدارة (مستوى متوسط) ثم بعد إدارة العلاقات (مستوى متوسط) في حين لا يوجد فرق دال إحصائيا في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف الجنس، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المؤشر العام للقيم التنظيمية باختلاف (السن، الأقدمية، الرتبة). (بودهري و فراحي، 2017)

**ج- دراسة حميدي عادل (2018) بعنوان "القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي وفق نموذج ديف فرانسيس وودكوك"**

تهدف الدراسة إلى معرفة مستوى القيم التنظيمية للأستاذ الجامعي بجامعة المسيلة، حيث تكون مجتمع الدراسة من أساتذة إداريين بجامعة المسيلة، وتكونت عينة الدراسة من (63) أستاذ واستخدمت المعاينة القصدية وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق إستبيان من إعداد الباحث إنطلاقا من أبعاد ديف وودكوك لقياس القيم التنظيمية في المؤسسة الجامعية وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى القيم التنظيمية مرتفع لدى الأستاذ الإداري بالجامعة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الأساتذة الإداريين في أبعاد القيم التنظيمية تبعا لمتغير الجنس. (لحميدي، 2018)

**ح- دراسة عبد الفتاح (2020) بعنوان "واقع القيم التنظيمية في جامعة الموصل"**

يهدف البحث إلى الإحاطة بموضوع القيم التنظيمية ومعرفة أثرها على عمل المؤسسة والتعرف على القيم السائدة في الجامعة وتحديد أهم القيم التنظيمية داخل الجامعة، واعتمد البحث منهج المسح الإجتماعي إذ شمل عينة من (50) تدريسي من جامعة الموصل بطريقة عشوائية بسيطة إذ وزعت إستمارات استبائية لهذا الغرض وتوصل البحث إلى نتائج أهمها أن (66%) من العينة يوجد لديهم إهتمام بقيمة الإنضباط إذ تعتبر من أهم القيم التنظيمية للمؤسسة الجامعية، كما أشارت نتائج البحث أنه يوجد

حرص على العمل الجماعي والتعاون داخل الجامعة وهي من القيم المهمة، وأوضح البحث أن (84%) من العينة يسعون إلى أن يطبق القانون والنظام داخل الجامعة. (عبد الفتاح، 2020)  
**خ- دراسة العضاض (2021) بعنوان "القيم التنظيمية في المدارس الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القيم التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (التخصص، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية)، والتوصل لأهم المقترحات الإجرائية المستفادة لتحسين مستوى القيم التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي (المسحي) وتم الإعتماد على مقياس ديف فرانسيس ومايك وودكوك، 1995 كأداة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة 1670 معلمة، وحيث تكونت عينة الدراسة الأساسية 312 معلمة من المرحلة الثانوية في مدينة بريدة، تم اختيارهن بطريقة عشوائية بسيطة، وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى القيم التنظيمية في المدارس الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلومات متحقق بدرجة كبيرة، وجاء بالترتيب الأول المحور الرئيس (إدارة العلاقات) وبأبعاده الفرعية، والترتيب الثاني (إدارة الإدارة) بأبعاده الفرعية، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى القيم التنظيمية للمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة ترجع لاختلاف سنوات الخبرة، بينما توجد فروق دالة إحصائية في مستوى القيم التنظيمية للمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة ترجع لاختلاف التخصص، والفروق لصالح التخصصات الأدبية. (العضاض، 2021)

**د- دراسة العابد (2021) بعنوان "القيم التنظيمية في المؤسسات الصحية الجزائرية"**

سعت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة القيم التنظيمية السائدة في قطاع الصحة العمومي في الجزائر، وذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة، وقد تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من العاملين بالمستشفى قدرت ب 130 عاملا، ولمعالجة إشكالية الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي. وأما جمع البيانات اللازمة فقد كان من خلال أداة الإستبيان، وتوصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج أهمها أن هناك مستوى متوسط لممارسة أبعاد القيم التنظيمية (إدارة القيادة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة)، وجاءت الأبعاد مرتبة من الإتجاه الأكثر ممارسة إلى الأقل كالآتي (إدارة العلاقات، إدارة المهمة، إدارة البيئة، إدارة القيادة)، وأن القيمة الأكثر ممارسة هي العمل الجماعي، والقيمة الأقل هي الصفة. (العابد، 2021)

**ثانيا/ الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني (سلوك المواطنة التنظيمية)**

**أدراسة أشرف (2017) بعنوان "واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف العليا".**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية، وقد أجريت الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية والبالغ عددهم 344 موظفا وموظفة، وتم توزيع إستبانة أعدت أعدت خصيصا لهذا الغرض باستخدام أسلوب الحصر الشامل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي ان 79.76% من مجتمع الدراسة يرون أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة متوفرة بدرجة عالية ومرضية، كما أظهرت الدراسة أن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى العينة متوفرة بدرجة كبيرة، وجاءت ضمن الترتيب التالي: (وعي الضمير، السلوك الحضاري، الكياسة/اللطف، الإيثار، الروح

الرياضية) ، كما بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات الباحثين حول سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، الجامعة) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات الباحثين حول سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي). (أشرف، 2017)

ب- دراسة مومني (2017) بعنوان "مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال توزيع إستبانة الدراسة على عينة مكونة من (205) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية "متوسطاً"، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإستجابات عينة الدراسة على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بسبب إختلاف فئات الجنس في جميع المجالات ماعدا مجال الإيثار، وجاءت الفروق لصالح الذكور، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإستجابات عينة الدراسة على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بسبب إختلاف فئات سنوات الخبرة في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح من خبرتهم (10) سنوات فأكثر. (مومني، 2017)

ت- دراسة إبراهيم والقنبي (2017) بعنوان " درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بسلطنة عمان في ضوء نموذج أورغان من وجهة نظر المشرفين التربويين واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الإستبانة في جمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة مكونة من (49) مشرفاً تربوياً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بسلطنة عمان في ضوء نموذج أورغان من وجهة نظر المشرفين التربويين جاءت بدرجة متوسطة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى إلى متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي. (إبراهيم والقنبي، 2017)

ث- دراسة الفرجاني (2017) بعنوان " مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده (الإيثار، والكياسة، والروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير) لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي، وتم استخدام إستمارة وفق مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي طوره (أورغان، 1990) لجمع بيانات الدراسة الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (110) موظفاً، وتم إتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة وكان حجمها (86) موظفاً، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المستوى العام لسلوك المواطنة التنظيمية وجميع أبعاده لدى العاملين بالمعهد كان مرتفع ، كذلك أكدت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده تعزى إلى النوع الإجتماعي والعمر ومدة الخدمة بالمعهد. (الفرجاني، 2017)

ج- دراسة نقبيل وخلادي (2017) بعنوان "تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي، حيث كانت عبارة عن دراسة إستكشافية طبقت على عينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح بورقلة تشكلت من 53 أستاذًا تم اختيارهم بطريقة عرضية (الصدفة)، وقد كان المنهج العلمي المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الإستطلاعي المقارن حيث كانت الدراسة إستطلاعية في منطلقها ثم امتدت لتدرس الفروق، في حين كانت أداة الدراسة المستخدمة هي الإستبيان، ومن خلال الدراسة تبين أن أداء الاساتذة لسلوك المواطنة التنظيمية كان مرتفعًا، وأنه لا توجد فروق في أداء هذا السلوك تعزى لنوع الجنس أو لمدة الخبرة المهنية. (نقبيل وخلادي، 2017)

ح- دراسة شربي وقوارح (2020) بعنوان "واقع المواطنة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية". هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى المواطنة التنظيمية لدى عينة من عمال الحماية المدنية بورقلة ممثلة في (عمال التدخلات الميدانية/ عمال الجانب الإداري)، حيث تكونت عينة البحث من 120 عاملاً بوحدة الحماية المدنية (الرئيسية/ الثانوية) وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي لمتاشيه مع الموضوع، والإستبانة لجمع البيانات، وكانت نتائجها كما يأتي: مستوى المواطنة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية بورقلة كان مرتفعًا، كما أنه لا توجد فروق في مستوى المواطنة التنظيمية باختلاف الأقدمية والسن. (شربي وقوارح، 2020)

خ- دراسة قاشي (2020) بعنوان "مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الموظفين الإداريين بجامعة باتنة 1".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بعنوان مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الموظفين الإداريين بجامعة باتنة 1، وكذا الكشف عن الفروق في مستوى سلوك المواطنة لديهم حسب متغيرات (السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات جمع البيانات في إستبيان سلوك المواطنة التنظيمية، ولقد طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها 84 موظفًا إداريًا بجامعة باتنة 1 وإدارات الكليات والمعاهد التابعة لها وقد تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة. وبعد تحليل البيانات إحصائيًا توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بالجامعة كان مرتفعًا، كما أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية). (قاشي، 2020)

د- دراسة شلابي وشيخاوي (2020) بعنوان "واقع سلوك لمواطنة التنظيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية بولاية المسيلة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية بولاية المسيلة، والكشف عن الفروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات استخدم الباحثان إستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية من إعدادهما، وطبقت الأداة على مجتمع الدراسة الذي شمل موظفي الجماعات الإقليمية بولاية المسيلة حيث كان تعداد العينة (218) موظفًا، وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية كان مرتفعًا لدى أفراد عينة الدراسة في جميع أبعاده (الإيثار، اللطافة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لاستجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى

موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغير الجنس، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لاستجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغير الأقدمية المهنية، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لاستجابات أفراد العينة حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لصالح الموظفين الذين يحوزون مستوى الثانوي. (شلابي وشيخاوي، 2020)  
**ذ- دراسة ريغي ومعمري (2021) بعنوان "مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية"**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية، ومعرفة الفروق حسب متغيرات: السن، الجنس، الأقدمية، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتماشيه مع طبيعة الموضوع. ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة تم تطبيق إستبانة سلوك المواطنة التنظيمية على عينة مكونة من 84 موظفا وموظفة من مديرية المصالح الفلاحية، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى مستوى متوسط لسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أنه لا توجد فروق في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية تعزى لمتغير السن والجنس والأقدمية المهنية. (ريغي ومعمري، 2021)

**ر- دراسة الفرجاني (2021) بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المصارف التجارية"**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المصرف التجاري الوطني سوق الثلاثاء، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وأداة الإستبيان لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها وفرضياتها، تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين الإداريين بالمنظمة تكونت من (61) فردا وتم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى انخفاض في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بجميع أبعادها (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، وعي الضمير، الروح الرياضية) لدى عينة البحث. (الفرجاني، 2021)

**ثالثا/ الدراسات التي جمعت المتغيرين معا (القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية)**

**أ- دراسة نقبيل (2018) بعنوان "النسق القيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية"**

أجريت هذه الدراسة بهدف معرفة علاقة النسق القيمي بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية، كاشفة عن طبيعة منظومة القيم للأستاذ، وتقييم مستوى ممارسته لسلوك المواطنة إتجاه جامعته المنتسب إليها وذلك في ضوء متغيرات: الجنس، الخبرة، والتخصص. وقد بلغت عينة الدراسة 422 أستاذا بطريقة العينة العرضية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المقارن، فيما تمثلت أدوات جمع البيانات في إختبار القيم لألبورت وزملائه، ومقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي تم إعداده من قبل الباحث، وبعد معالجة البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة بين النسق القيمي ومستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي الجزائري كان مرتفعا، توجد فروق في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة ذو القيمة الدينية المتصدرة لنسقهم القيمي وفقا لمتغير الجنس والتخصص، ولا توجد فروق في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة ذو القيمة الدينية المتصدرة لنسقهم القيمي وفقا للخبرة المهنية. (نقبيل، 2018)

ب- دراسة بن عودة (2020) بعنوان "أثر إتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية"

جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر إتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر بعضها عمومية وبعضها خاصة (سبع مداخل) ، وكانت عينة الدراسة مكونة من 142 موظفاً، استخدمت الدراسة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات بطريقة عشوائية بسيطة من العاملين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا، الوظائف النمطية)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها إرتفاع مستوى إدراك إتساق وتجانس القيم التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

ويقصد بإتساق وتجانس القيم التنظيمية في هذه الدراسة مدى عمق وإتساق القيم التي يعتنقها أفراد المنظمة ومدى إيمانهم بها ، وكذا جودة التنسيق والتكامل بين الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة. أما محددات سلوك المواطنة التنظيمية في هذه الدراسة فهي كالتالي ( العدالة التنظيمية ، الرضا الوظيفي، القيادة الادارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي). ومن بين نتائج هذه الدراسة كذلك تم تسجيل إدراك جميع محددات سلوك المواطنة التنظيمية ( الولاء التنظيمي العدالة التنظيمية، القيادة الادارية) بمستويات مرتفعة ما عدا محدد ( الرضا الوظيفي الدعم التنظيمي) كانت مستويات متوسطة، كما بينت نتائج الإنحدار الخطي البسيط أن هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين إتساق وتجانس القيم التنظيمية ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود. (بن عودة،2020) - التعقيب على الدراسات السابقة:

إستعرضت الباحثة مجموعة دراسات سابقة حول موضوع الدراسة وتعتبر دراستنا هذه مكملتها لتلك الدراسات نظراً لما تقدمه من إضافات تثري المعارف المتعلقة بهذا الموضوع بشكل أو بآخر. وبالرغم من تعدد وتشابه الدراسات السابقة حول الموضوع خاصة من ناحية العناوين إلا أننا قد نجد إختلافاً في المضامين والنتائج لإختلاف التوجهات والمشكلات المطروحة من باحث إلى آخر.

ولقد بلغ عدد الدراسات التي تناولتها الباحثة (20) دراسة منها (08) دراسات تتعلق بالمتغير المستقل (القيم التنظيمية) و(10) دراسات خاصة بالمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، في حين كان عدد الدراسات السابقة المتعلقة بكل المتغيرين (القيم التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية) دراستين (02) فقط، كما نشير إلى أن جميع تلك الدراسات هي دراسات عربية منها (12) دراسة محلية (جزائرية) في حين توزعت بقية الدراسات على بعض البلدان العربية (فلسطين، تونس، ليبيا، السعودية، الأردن.....)، ولقد قامت الباحثة بتصنيف تلك الدراسات حسب متغيرات الدراسة، القيم التنظيمية أولاً ثم سلوك المواطنة التنظيمية ثانياً ثم العلاقة بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، أين لاحظت الباحثة أن الدراسات السابقة المتعلقة بعلاقة المتغيرين معا قليلة جداً وهو ما يكسب هذه الدراسة إضافة نوعية للبحث العلمي المتعلق بهذا الموضوع، وعلى العموم يمكننا التعقيب على تلك الدراسات من ناحية أوجه التشابه والإختلاف كالتالي:

بالنسبة للدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل القيم التنظيمية نلاحظ أن كافة تلك الدراسات تهدف إلى البحث عن مستوى القيم التنظيمية من خلال المنهج الوصفي وأدواته ، كما نلاحظ أن كيفية تطبيق تلك الدراسات تنوعت بين المسح الشامل وأسلوب العينة حيث طبقت دراسة كل من (العتيبي وبن كديس، 2009) و(العضاض، 2021) أسلوب الحصر الشامل لمفردات المجتمع في حين طبقت دراسة (الشايب وعبادو، 2019) ودراسة (عبد الفتاح، 2020) طريقة العينة العشوائية الطبقية والبسيطة، في حين طبقت دراسة (لحميدي، 2018) عينة الصدفة. أما بالنسبة لتقنية جمع البيانات فقد اتفقت جميع تلك الدراسات من حيث إستخدام الإستبانة والمقاييس ما عدا دراسة (بوخدير، 2005) التي استخدمت المقابلة الشخصية

الحرّة، كما تشير الباحثة إلى أن غالبية الدراسات تم تطبيقها في ميدان التعليم (جامعة، مدارس حكومية، مؤسسات التعليم والتدريب التقني) أما بقية الدراسات فقد توزعت بين المجال الصحي والقطاع الإقتصادي والصناعي.

وفيما يتعلق بالمتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية نجد أن جميع الدراسات التي تم عرضها كانت عبارة عن دراسات إستكشافية لواقع ومستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسات كلها ذات طبيعة خدماتية ( الجامعة، المدارس الخاصة، مؤسسة الحماية المدنية، المصالح الفلاحية، المصرف التجاري) ولقد اعتمدت جميع تلك الدراسات على المنهج الوصفي لمتاشيه مع الموضوع وكانت الأداة المستخدمة لجمع البيانات هي الإستبانة، وقد فضلت بعض الدراسات مثل دراسة (أشرف، 2017) ودراسة (شلابي وشيخاوي، 2020) أسلوب الحصر الشامل لتوزيع أداة الدراسة في حين طبقت بقية الدراسات طريقة العينة باختلاف أشكالها.

أما بالنسبة لعلاقة القيم التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية فقد ذكرت الباحثة دراسة (نقبيل، 2018) والتي تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين النسق القيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة الجامعة كاشفة عن طبيعة منظومة القيم للأستاذ، وتقييم مستوى ممارسته لسلوك المواطنة إتجاه جامعه المنتسب إليها، كما تشير إلى أن طبيعة القيم التي تم دراستها في هذه الدراسة هي القيم الشخصية وليس التنظيمية وهذا يعد من أبرز أوجه الإختلاف بين دراستنا هذه مع الدراسة المذكورة، كما نلاحظ أن دراسة (نقبيل، 2018) تتفق مع دراستنا من حيث طبيعة المنهج المستخدم ألا وهو المنهج الوصفي كما تتفق أيضا مع دراستنا من حيث إستخدامه لأداة الإستبانة كوسيلة لجمع المعلومات، في حين نلاحظ إختلافا من ناحية طريقة المعاينة حيث استخدمت تلك الدراسة أسلوب العينة العرضية (الصدفة) أما دراستنا فهي تعتمد على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة.

أما فيما يخص دراسة (بن عودة، 2020) فهي تختلف مع دراستنا من ناحية أنها تدرس الأثر وليس العلاقة حيث هدفت تلك الدراسة إلى معرفة أثر إتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية وقد طبقت تلك الدراسة على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر بعضها عمومية وبعضها خاصة، أي أن تلك الدراسة لم تقتصر على مؤسسة واحدة بل مجموعة من المؤسسات منها العامة والخاصة عكس دراستنا التي طبقت في مؤسسة واحدة فقط وهي مؤسسة عمومية (المؤسسة المينائية)، كما استخدمت تلك الدراسة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات بطريقة عشوائية بسيطة من العاملين على إختلاف مستوياتهم التنظيمية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة دنيا، الوظائف النمطية) عكس دراستنا التي طبقت على مجتمع الدراسة بأكمله والذي تم إختياره من مستوى تنظيمي واحد وهو الإطارات فقط (إدارة عليا)، كما لاحظنا أن تلك الدراسة تقيس سلوك المواطنة التنظيمية عن طريق المحددات وليس الأبعاد وهي محددات (العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الولاء التنظيمي، الدعم التنظيمي) وهو ما يعطي تلك الدراسة بعدا آخر لفهم سلوكيات المواطنة التنظيمية عكس دراستنا التي تحدد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، السلوك الحضاري، والروح الرياضية).

من خلال عرض أوجه الإتفاق والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية يمكننا أن نتطرق إلى الفجوة البحثية التي سيتم معالجتها من خلال هذه الدراسة وإبراز أهم ما تتميز به عن بقية الدراسات ومدى إسهامها في التراكم المعرفي حول هذا الموضوع.

والفجوة البحثية هنا تتمثل في عدم ربط الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة- بين متغيري القيم التنظيمية (كقيم منفصلة وليس كنسق) مع سلوك المواطنة التنظيمية، حيث اهتمت هذه الدراسة بمعالجة العلاقة بين القيم التنظيمية (الإدارية) وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيدة والتي تعد

مؤسسة ذات مكانة جيدة واستراتيجية في الحياة الإقتصادية نظرا لما تقدمه من دعم كبير للإقتصاد الجزائري وهي معروفة بالمنافسة الشديدة مع بقية المؤسسات في نفس المجال من أجل زيادة الإنتاج وتعظيم الأرباح، حيث لاحظت الباحثة عدم وجود دراسات سابقة حول هذا الموضوع أجريت في أي مؤسسة مبنائية أخرى في البيئة الجزائرية.

وأما عن أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة فقد كانت من عدة جوانب نذكر من بينها:

-تحديد موضوع البحث وإشكاليته بشكل دقيق.

-التحديد الجيد للمفاهيم الأساسية للبحث و الفرضيات.

-إثراء الجانب النظري للدراسة.

- الإستفادة من المنهجية العامة المستخدمة في كيفية جمع البيانات وطريقة المعاينة.

-الإطلاع على طبيعة المناهج العلمية المستخدمة في تنظيم المعلومات وتحليلها وعرضها.

-معرفة الفجوات أو الجوانب التي لم يسبق دراستها وبالتالي تزويد الباحثة بأفكار ومنهجيات جديدة.

- تحليل نتائج البحث والمقارنة والتفسير.

## خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مختلف عناصر الإطار المفاهيمي للدراسة والذي أبرزنا من خلاله المفاهيم المرتبطة إرتباطا مباشرا بمشكلة البحث و المعالم الرئيسية للدراسة بشكل مختصر ومركز بهدف تقديم صورة ذهنية واضحة حول البناء الأساسي للدراسة والعلاقة بين المتغيرات والمفاهيم، ومن هنا يمكننا الإنطلاق في استكمال عرض بقية فصول الدراسة وفق ما تقتضيه شروط البحث العلمي الصحيح، وذلك لكي يتسنى لنا فهم مختلف أبعاد هذه الدراسة على الوجه المطلوب.

# الفصل الثاني

## القيم التنظيمية

تمهيد

1- ماهية القيم

2- مفهوم القيم التنظيمية

3- مراحل تطور القيم التنظيمية

4- مصادر اكتساب القيم التنظيمية

5- أهمية القيم التنظيمية

6- خصائص القيم التنظيمية

7- شروط القيم التنظيمية

8- وظائف القيم التنظيمية

9- تصنيف القيم التنظيمية

خلاصة

**تمهيد:**

يعتبر موضوع القيم التنظيمية من المواضيع الرائدة في ميدان السلوك التنظيمي، حيث تنصدر القيم التنظيمية مكانة مهمة لأنها تشكل الأساس الذي يستند إليه السلوك الفردي والجماعي في المنظمات، كما تعكس القيم التنظيمية الأخلاق والثقافة التي تحدد هوية المنظمة والمبادئ التي توجهها، ولذلك فإن الفهم الأمثل للقيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة يضمن الإستغلال الأمثل لها في تحقيق أهداف المنظمة، إذن فالقيم التنظيمية هي مفتاح نجاح إدارة المنظمة و العاملين، وحتى تتمكن من ذلك تسعى إلى تبني قيم تنظيمية خاصة بها تلي حاجات الأفراد وتعمل على تحقيق أهدافها المرجوة والمسطرة، هذا السياق يدفعنا لاستكشاف مفاهيم وأبعاد القيم التنظيمية وفهم كيفية تأثيرها على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وهو ماستناوله في هذا الفصل وذلك من خلال التراث النظري المتعلق بهذا المفهوم.

**1- ماهية القيم:**

القيمة من الناحية اللغوية "ما يُقدَّر به الشيء" (بن نعمان، 2001، ص504). وقِيمٌ: يُفَيِّمُ تَقْيِيمًا الشيء: قَدَّرَ قيمتهُ. وجمعها قِيَمٌ. (مومني، 2008، ص513) و"قِيم الشيء قَدْرُهُ، وقيمة المتاع ثمنه، وقيمة المرء ما يحسنه. والقيمة عبارة عن مفهوم مجرد ضمني يعبر به الإنسان عن حكمه المفضل على سلوك معين أو أمر من الأمور في ضوء المبادئ والمعايير التي يضعها المجتمع الذي يعيش فيه". (محيوز، 2021، ص153) وتعد القيم خصيصة من خصائص المجتمع الإنساني، والإنسان هو موضوعها فالقيم عملية إجتماعية تختص بالجنس البشري عموما وتشتق أهميتها ووظائفها من طبيعة وجوده في المجتمع، فلا وجود للمجتمع الإنساني دون قيم، فهما ظاهرتان متماسكتان أشد التماسك ويشبهها كروبير (Kroeber) بأنها كسطحي الورقة في تلاصقها، فإذا محونا من أي مجتمع إنساني قيمه، فإننا بذلك نكون قد سلخنا عنه إنسانيته. وبشكل عام تمثل القيم إطارا مرجعيا يحكم تصرفات الفرد والجماعة، وبالتالي فإن دورها يتمثل في تكوين شخصية الفرد ونسقه المعرفي، وتشكل الطابع القومي أو الشخصية القومية. (الخرزاعلة، 2009، ص35)

ولقد كانت البحوث العلمية الأولى لمفهوم القيم تركز على القيم الشخصية للأفراد، وكان عالم النفس الإجتماعي ميلتون روكيش Milton Rokeach هو أول من درس القيم بشكل منهجي، ويعد تعريفه للقيم من أكثر التعاريف إقتباسا، ويشير تعريف روكيتش Rokeach للقيم إلى "أنها معتقدات راسخة بأن نمطا معيناً من السلوك مفضل شخصياً أو إجتماعياً على نمط سلوك معاكس أو مخالف أو أنها غاية نهائية للوجود" (زغلول وعبد السلام، 2022، صص 25-26)

كما يرى روكيتش أن القيم "هي المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع ومواقف ومعتقدات وتقويمات وأحكام ومبررات ومقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير في الغير أيضاً". (الصيرفي، 2009، ص321)

أما حامد زهران فيعرف القيمة على أنها "عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية إنفعالية وهي مفهوم ضمني غالبا يعبر عن الفضل أو الإمتياز أو درجة الفضل الذي يترتبط بالأشخاص أو الأشياء أو المعاني أو أوجه النشاط". (بكوش، 2018، ص52)

والقيم تمثل "معتقدات أساسية حول أشكال السلوك المفضلة شخصياً أو إجتماعياً مقارنة بسلوك آخر مناقض، وتتضمن القيم عنصراً حكماً كونها تعكس أفكار الفرد حول ماهو صحيح، جيد أو مرغوب فيه". (العطية، 2003، ص96)

كما تعرف القيم بأنها "المعتقدات التي تميز بين ماهو جيد وماهو سيء وتتميز وتتميز باستمرارها بمرور الزمن وأن لها تأثيراً مباشراً على السلوك". (Lajoie, 2015, p10)

كما أن القيم هي "مفهوم يدل على مجموعة من الإتجاهات المعيارية المركزية التي تتكون لدى الأفراد في المواقف الإجتماعية فتحدد له أهدافه العامة في الحياة والتي تتضح من خلال سلوكه العملي أو اللفظي". (فليه وعبد المجيد، د.ت، ص190)

ويمكن تعريف القيم بأنها "مجموعة من التنظيمات النفسية لأحكام فكرية وإنفعالية يشترك فيها أشخاص بحيث تعمل تلك التنظيمات في توجيه دوافع الأفراد ورغباتهم في الحياة لخدمة أهداف محدودة تسعى لتحقيقها تلك الفئة". (لوكيا وجابر، 2006، ص 16)

ويعرفها (السالم والرويح، 1999) بأنها "المفاهيم الضمنية أو الصريحة والخاصة برغبة معينة يمتلكها الفرد أو المجموعة وتؤثر في عملية تفضيل خيار معين من بين الخيارات أو الوسائل والأهداف المتاحة". (آل مراد، محمد، وهادي، 2013، ص34)

ويعرفها السكارنة "هي المعتقدات الأساسية للفرد، تحدد له ما يجب أن يفعله أو لا يفعله، وما هو صحيح أو خطأ، حق أو باطل، فهي موجه أخلاقي للسلوك في التعامل مع الآخرين من حولنا و الأشياء". (شلابي، 2021، ص95)

وتعرف القيم على أنها "مجموعة المعتقدات الثابتة نسبيا يحملها الفرد (أو الجماعة أو المجتمع)، ويعدها مهمة، ويلتزم بها ، وتحدد له عادة الصواب من الخطأ والجيد من السيء والمقبول من المرفوض في السلوك". (العريقي، 2013، ص74)

كما يمكن تعريفها بأنها "إهتمام الفرد وميله نحو تكوين علاقات صداقة وعلاقات إجتماعية مع غيره من الأفراد، حيث تظهر لديه الحاجة إلى تكوين علاقات يسودها الحب والوئام والتعاون، ويجب على الشخص الذي يتصف بها التعامل مع الناس وخدمتهم وهو بعيد عن الأنانية ويتميز باللطف". (الشايب، 2013، ص165).

في حين يعرفها وليامز Wiliams في الموسوعة العلمية للعلوم الإجتماعية بقوله أنها "أشكال من التوجهات المختارة التي تتصل بعناصر كثيرة كالمصالح أو مظاهر السعادة أو التفضيلات والواجبات والإلتزامات الأخلاقية والرغبات والمطالب والحاجات وأشكال النفوذ والإنجاز". (بن تركي، 2008، ص23)

وعرف الأغا (2010) القيم بأنها "مجموعة من المعاني السامية التي تنبع من ثقافة المجتمع وعقائده، ويكتسبها الفرد خلال عملية التعلم والتربية، ويؤمن بها وترسخ في أعماق عقله ووجدانه، ويدافع بها عن أفكاره وآرائه ، وتشكل شخصيته ، وتنعكس كصفات سلوكية في تصرفاته، ويتخذها معيارا يحكم على الناس من خلالها". (الثقفي وآخرون ، 2013، ص56)

ويرى هوفستيد Hofsted(1991) أن القيم في كثير من الأحيان لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر وتكون شديدة المقاومة للتغيير، وأكد أن معظم القيم تم إكتسابها في وقت مبكر من حياتنا، وعادة ماتعتمد على التأثيرات العائلية ولهذا السبب ظلت القيم في كثير من الأحيان غير واعية لأولئك الذين يحملونها، وبالتالي كان من الصعب مناقشتها ولا يمكن ملاحظتها إلا بشكل غير مباشر، من خلال الإستدلال من سلوك الأفراد. (Rushworth, 2008, p 27) وحسب (posner, 2010) فالقيم تتموقع عميقا في شخصية الفرد فهي شيء غير ملموس ولا يمكن رؤيتها مباشرة وإنما توجد طرق للتعبير عنها مثل الآراء و التفضيلات والرغبات.

إذن فالقيم بشكل عام هي المرجعية التي تحدد توجهات الأفراد داخل المجتمع فهي تمثل مجموعة من المعاني والأحكام العقلية التي تم اكتسابها عن طريق التنشئة الإجتماعية والتجارب والخبرات والتي تشكل الإطار العام الذي يحكم دوافع الأفراد وسلوكياتهم الإجتماعية وينظمها تنظيما دقيقا ويخلق حالة من التوازن الاجتماعي لدى أفراد المجتمع.

## 2- مفهوم القيم التنظيمية:

من البديهي أن يختلف الباحثون والعلماء في إيجاد مفهوم مشترك وموحد للقيم التنظيمية نظرا لاختلاف وتعدد توجهاتهم العلمية وتخصصاتهم المعرفية من جهة، وتشابك مفهوم القيم التنظيمية مع بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى والتي تتدخل في كيفية إدراكها لدى الأفراد داخل التنظيم من جهة أخرى، ولذلك سنحاول التطرق إلى بعض أهم التعريفات التي جاءت لتحديد مفهوم القيم التنظيمية كالتالي: جاء في تعريف آنز (ENZ) للقيم التنظيمية "أنها المعتقدات التي يحملها الأفراد والجماعات والمتعلقة بالأدوات والغايات التي تسعى إليها المنظمة، وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة إنجاز الأعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق الأهداف". (فلوس، 2018، ص45)

ويمكن تعريف القيم على "أنها مجموعة الأحكام والقناعات والاتفاقات المشتركة والمعايير والتصورات والإتجاهات المركزية التي يصدرها الأفراد بالتفصيل حول تفضيل وتقييم الموضوعات والأشياء المنبثقة عن واقع تنظيمي قار داخل منظمة ما، وتمكن الأفراد من التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ وبين الخطأ والصواب وبين المرغوب وغير المرغوب، بين ما يجب أن يكون وما هو كائن وبين النجاح وبين الفشل، بين الفاعلية واللافعالية وتكون بمثابة الموجه للحكم والتقييم عن الأشياء والأعمال والممارسات والتأثير فيها". (بن عودة، 2020، ص69)

وتعني القيم التنظيمية كذلك "مجموعة من التصورات والإعتقادات والمبادئ والأفكار التي يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع المحيط ويتبناها كمحددات لسلوكه التنظيمي، وتؤدي هذه الأخيرة دورا إستراتيجيا في نجاح المنظمات أو فشلها، كما قد تتعرض لعديد العوامل والتغيرات التي قد تمس بتركيبتها ونوعيتها". (لعريط، 2019، ص49)

وفي تعريف عبد الحفيظ مقدم للقيم التنظيمية " هي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات". (شلابي، 2021، ص94)

وتشير القيم إلى "المبادئ والمعتقدات السائدة في المنظمة والتي تعبر عن فلسفتها، وتظهر التشريعات والسياسات والإجراءات النافذة التي تحكم علاقاتها مع العناصر البيئيتين الداخلية والخارجية، ومن خلال سلوك العاملين مع بعضهم البعض ومع الآخرين". (شيخاوي، ص20)

وكتب كونكلين وجونز وسافريت (1992) أن القيمة التنظيمية هي "أي مفهوم أو فكرة تحظى بتقدير كبير من قبل أعضاء المنظمة والتي تشكل فلسفة المنظمة وعملياتها وأهدافها" (Seevers, 2000, p71)

أما دوغلاس ماك غريغور (1906-1964) فيرى أن القيم التنظيمية هي "مجموعة من المعتقدات التي تؤثر في سلوك الأفراد والجماعات، والقيم الفعالة لها تأثير جوهري وأساسي في تسيير المؤسسة". (شطبي، 2022، ص97)

ويعرفها الصميلي بأنها "المعايير الضمنية التي تتشكل مع نشوء المؤسسة أو التي تكتسبها المؤسسة مع الوقت لتحديد أسس التفضيل والاختيار في إدارتها وتحقيق الهدف من وجودها". (الصميلي، 2014، ص8)

كما يشير (نعموني) إلى أن "القيم التنظيمية تعبر عن طريقة تفكير المؤسسة وتحركاتها المعتادة، والتي تكون في أغلب الأحيان معلومة-ولو جزئيا- من طرف أعضائها". (بكوش ومحجر، 2017، ص559)

أما موريس ثيفيني Maurice Thevenet فيرى أنها "هي التي تسمح لأفراد التنظيم بعملية تقييم الأشياء والحكم عليها والتأثير فيها، وهي تنقسم حسب قوله إلى قسمين جوهرية وتشغيلية، فالجوهرية هي

تلك المبادئ الأساسية وهي تمثل الأساس الذي قامت عليه المنظمة أو المؤسسة وتعمل على توحيد جميع القيم المتطرفة والمتفرعة الموجودة في المنظمة، أما القيم التشغيلية فهي المرتبطة بالأداء والميكانيزمات التشغيلية والتي يعمل على تطويرها وتحديثها حتى تصبح من القيم الجوهرية". (بن ملوكة ودريدش، 2022، ص482)

ويرى الباحث "أحمد لطفي بركات" أن القيم التنظيمية ماهي إلا "مجموعة من القوانين والمقاييس التي تنبثق من جماعة ما وتكون بمثابة موجبات للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية وتكون لها من القوة والتأثير على الجماعة". (هريو، 2017، ص 42)

وجاء في تعريف القيم التنظيمية "انها مجموعة من المبادئ التي تسيّر سلوك العمال وتوجههم بطرق موضوعية، وغير ذاتية ومنتخبة، كما تعمل على تشكيل المعايير التي بدورها تحكم على الأفعال بالصواب أو الخطأ تجاه المؤسسة محل العمل". (بن ملوكة ودريدش، 2022، ص479).

وعرفت القيم التنظيمية أيضا بأنها "عبارة عن خصائص ثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة، يدركها أعضائها ويتعاطون معها، إنها أساس ومعيار لتوجيه السلوك الانساني نحو تحقيق أهداف المنظمة وأهم ما يميزها هو ارتباطها بالسلوك الإداري من خلال العلاقات العمودية والأفقية التي تربط بين جميع العاملين في محيط المنظمة". (لعريط، 2018، ص ص 49-50)

كما تعد القيم التنظيمية بمثابة "معتقدات طويلة الأجل يصعب تغييرها، ولكن يمكن فحصها وتنفيذها وتثبيتها بالتصرفات الخاصة بالأفراد الرئيسيين بالمنظمة". (شيخاوي، 2016، ص19)

من خلال ماسبق عرضه من تعريفات متعددة للقيم التنظيمية من وجهة نظر الباحثين نلاحظ وجود بعض الاختلافات في إيجاد تعريف محدد ومشترك للقيم التنظيمية وبالرغم من ذلك توجد نقاط مشتركة من ناحية المضمون ومنها أن القيم التنظيمية هي مجموعة المبادئ والأفكار والاتفاقات المشتركة بين الأفراد داخل التنظيم والتي تعبر عن فلسفة المنظمة وتحدد سلوك أفرادها ولها تأثير قوي على فعالية المؤسسة وكيفية تحقيق أهدافها.

وعليه تعتبر القيم التنظيمية أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ومنه ينبغي على الإدارة الحفاظ عليها وتعزيزها بما يكفل الحفاظ على هوية المؤسسة.

### 3-مراحل تطور القيم التنظيمية عبر الفكر الإداري:

حسب فرانسيس و وودكوك (1995) فإن القيم التنظيمية مرت بسبعة مراحل رئيسية في تطورها

وهي:

#### • المرحلة الأولى: مرحلة العقلانية

تتجسد هذه المرحلة في مدرسة الإدارة التقليدية التي تزعمها كل من " تايلور، فايول ، فيبر " إذ ركز هؤلاء الرواد على مسألة السلطة الرسمية والتدرج الهرمي والاتصالات الرسمية وأهمية تثبيتها في إطار العمل اليومي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية في رحاب العمل الروتيني . وتم التأسيس في هذه المرحلة للقيم الإدارية الخاصة باحترام السلطة الرسمية ، وقيم الوقت ، والقيم المادية والعقلانية في اتخاذ القرارات الروتينية. (شلابي، 2021، ص100)

#### • المرحلة الثانية: مرحلة العاطفة

ظهرت بعد أن تأكد المديرين من أهمية الأحاسيس والاتجاهات وتأثيرها العميق على السلوك والأداء، كما تم إدخال أساليب تحفيز جديدة في بيئة العمل، ومن رواد هذا التوجه إلتون مايو (دغمان، 2020، ص50)

وتميزت هذه المرحلة بالتعامل مع الفرد على أنه كائن إجتماعي يؤثر ويتأثر بالمحيط الإجتماعي وله ميوله وأحاسيسه واتجاهاته وكلها مؤثرات في الأداء، وركزت واهتمت بالتنظيم غير الرسمي

بالإعتماد على التجارب في ميدان العمل، وأهمية الروح المعنوية، والتفاعل الإجتماعي. (جباد، 2019، ص120)

• المرحلة الثالثة:مرحلة المواجهة

في هذه المرحلة ظهرت قيم جديدة مع ظهور النقابات العمالية والإهتمام أكثر بالموارد البشري وإعطائه حقوقه وتحديد واجباته، مع معاقبة ومحاسبة الإدارة، في حالة إهمال هذا المورد مما رشح في ذلك الوقت قيم الحرية والإحترام والتقدير، وتميزت هذه المرحلة بوجود متغير جديد هو الروح المعنوية للعمال ودرجة الإنسجام والولاء للقائمين على مجموعات العمل. (شيخاوي، 2016، ص24)

• المرحلة الرابعة: مرحلة الإجماع على الرأي

هذه المرحلة كانت قائمة على أساس الحرية في العمل، ومتأثرة الى حد كبير بكتاب "الوجه الإنساني للتنظيم" لدوغلاس ماك غريغور ونظريته في التنظيم (x) و (y). (دغمان، 2020، ص50) إن من خلال تصنيف القيم الإدارية في مجموعتين (x) و (y) واللتين تعبران عن طبيعة الإنسان وإطلاقاً من النظريات السابقة التي تؤكد على أن قيم نظرية (x) سلبية وتتنظر للفرد على أنه آلة مما يستوجب إحكام السيطرة عليه وإجباره على العمل من خلال تطبيق العقوبات واستخدام التحفيز المادي فقط. نرى على النقيض من ذلك نظرية (y) الحديثة التي جاءت بافتراضها أن الإنسان يحب العمل ولايتهرب من المسؤولية ويسعى الى تحقيق ذاته من خلال العمل وبالتالي فإن المعاملة الإنسانية والتحفيز المادي والمعنوي تعتبر من أحسن الطرق لزيادة الرغبة والإقبال على العمل. (جباد، 2019)

• المرحلة الخامسة: مرحلة التنظيم/ التوازن الفردي

إن النظرة التي قدمها ماكريجور ساهمت في ظهور مرحلة جديدة للقيم التنظيمية، إذ اصبح المدراء يرون بأن المرحلة تقتضي أن تتوافق الأهداف بين الموظف والمنظمة، بحيث تتلاءم حاجات المنظمة مع حاجات الفرد، وتصبح الأهداف الإنتاجية شاملة للتنظيم ككل، ورغم إيجابية هذه القيم إلى أنها ساهمت في ظهور البيروقراطية والإجراءات الطويلة . وكانت الإستجابة للوضع السابق تمثل ظهور عصر جديد من القيم الإدارية، حيث كان العصر الخامس من تطور القيم ماثلاً فيما يسمى بالإدارة بالأهداف ، ووفقاً لهذه النظرية فإن كل شخص ينبغي أن تكون لديه أهداف إنتاجية شاملة ومتفق عليها لكن يسمح بالحرية الفردية بتحديد وسائل إنجاز أو تحقيق هذه الأهداف. لقد كان الهدف وراء هذه النظرية هو المواءمة بين حاجات الفرد، وعلى الرغم من أن المبدأ كان سليم فقد وجد المدبرون أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبياً مع أنها أدت بعد ذلك إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السيئ المتمثل في الإجراءات الطويلة.(عدالي، 2019، ص51)

• المرحلة السادسة:مرحلة الإمكانيات

بدأ في هذه المرحلة المدبرون بتحليل الجوانب غير الإنسانية والمسببة للضغط في بيئة العمل، حيث كان الإهتمام متزايداً بنوعية ظروف العمل وقد تأثروا كثير بفريد هريزبرغ Herzberg Fred الذي توصل إلى أن المكافأة المادية والإشراف والبيئة المادية تعمل القليل من أجل تقديم الدافع الإيجابي بل أن هناك حاجة كبيرة إلى إيجاد الفرصة للإنجاز في بناء الوظيفة ذاتها والإثراء الوظيفي. (دغمان، 2020، ص51)

• المرحلة السابعة:مرحلة الواقعية

يمثل تطوير القيم التنظيمية في هذه المرحلة مزيجاً لمراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم حيث أدرك المدبرون المفهوم الواضح للقيادة، وأهمية مراعاة الظروف البيئية المختلفة وظروف المنافسة والصراع من أجل البقاء. (شيخاوي، 2016، ص24)

وأطلق سعيد سالم على هذه المرحلة إسم المدخل المعرفي وهو المدخل السادس الذي يلي المدخل الثقافي في تطوير القيم التنظيمي، وفيه أخذت المنظمات تهتم بالإنسان كمصدر لمفكر والإبداع لضمان بقائها واستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التنافس، وأصبح المورد الأساسي للمنظمات هو المعرفة وأهم أدوات هذه المعرفة الإنتاجية، الإبتكار، الإبداع، وظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الشاملة ( Total Quality Management ) ويعد نموذجا مثاليا يركز على الأداء المتخصص، والتخطيط الإستراتيجي ويبني على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد. (لحميدي، 2019، ص70)

ومن خلال ماسبق يمكن تلخيص التطور المرحلي للقيم التنظيمية حسب فرانسيس وودكوك (1995) كما يلي:

**جدول رقم (01) يوضح أهم القيم التنظيمية التي ظهرت خلال مراحل تطور القيم**

المرحلة	الفكرة	القيمة التنظيمية
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالعاملين له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم/ التوازن الفردي	الإنجاز ملك (الإنجاز في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور العاملين
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة

**المصدر:** (فرانسيس وودكوك، 1995، ص28)

من خلال ماسبق ترى الباحثة أن تطور القيم التنظيمية ووصولها إلى ماهي عليه اليوم يعد نتيجة لتراكم التجارب والخبرات السابقة حول ماعيشته المنظمات من تحولات ثقافية و تحديات داخلية وخارجية، وبشكل عام فإن تطور القيم التنظيمية يعكس إستجابة المنظمات للتغيرات في البيئة الإجتماعية والإقتصادية وحتى السياسية والتي تعمل على تغيير القيم والمعتقدات التي يعتنقها الأفراد مع مرور الوقت.

**4-مصادر إكتساب القيم التنظيمية:**

تعتبر القيم بمثابة المعايير التي يعتمد عليها الفرد في تحديد إختياراته وتفضيلاته تجاه المواضيع المختلفة، تلك القيم هي التي تحدد الإطار العام لسلوك الفرد سواء داخل التنظيم أو خارجه ويرتبط أصل هذه القيم بالعديد من المرجعيات التي بدورها تؤدي إلى بناء وصناعة قيم دون أخرى .

ويرى محمود سلمان أن قيم الأفراد مزيج من دافعين: الأول غريزي والثاني مكتسب، وقيم الأفراد متصلة بحاجاتهم وكيفية إشباع هذه الحاجات، أما القيم التنظيمية حسب سيد الهوارى فهي متصلة بالأهداف وكيفية تحقيق هذه الأهداف، وغالبا مايبداً تشكلها من المؤسسين أو القادة الكبار، بحيث تكون لهم رؤية أو إستراتيجية أو فلسفة معينة، وبعد مدة معينة من الزمن تستقر مجموعة من القيم والقناعات والسلوكيات وتصبح هي الأساس، ويتعلم الموظفون الجدد قيم وطرق تفكير وسلوك المجموعة الأقدم، وتظهر الحكايات والأساطير التي تقال وتكرر مرارا، وتعمل على تذكير كل شخص بالقيم والسلوك المطلوب، وبالتالي يتعلم الأفراد الجدد القيم والتقاليد التي استقرت، حيث يتم مكافأة من يعمل بها، وعقاب كل من يخالفها. (قريشي، دت، ص51)

و يعرف ريشر " Rescher " عملية إكتساب القيم بأنها : "العملية التي يتبنى الفرد من خلالها مجموعة معينة من القيم، مقابل التخلي عن قيم أخرى، و أن هذا التغيير يتضمن إعادة توزيع الفرد لقيمه

سواء على المستوى الفردي أو الجماعي". (شلابي، 2021، ص88). ويمكن تحديد العوامل المؤثرة في عملية إكتساب القيم كما يلي:

#### 4-1- عوامل بيئية إجتماعية:

وهي تلك العوامل المحيطة ببيئة الفرد الإجتماعية وأبرزها المستوى الإقتصادي والإجتماعي والتعليمي للوالدين ومدى تماسك كل من أفراد الأسرة والمؤسسات التعليمية... الخ . على اعتبار الأسرة الخلية الأولى المسؤولة عن غرس جملة القيم في سلوكات أبنائها، فعلى سبيل المثال يتعلم الأبناء قيم السلطة الأبوية أي أن رمز السلطة يمثله الأب بينما رمز الخضوع يمثله كل من الأبناء والأم، كما للمؤسسات التعليمية أيضا دور في تنمية سلوك الأفراد نحو قيم : المسؤولية، الإخلاص، العدل، التعاون، حب الوطن، وما يجدر الإشارة إليه في هذا السياق أن القيم تختلف باختلاف الإطار الثقافي الذي يعيش فيه الفرد. (هريو، 2017، ص39)

ويجمع الباحثون في مجال القيم أن تكوينها يتم عن طريق إكتسابها من التنشئة الاجتماعية، التي يتلقاها الأفراد من: الأسرة، الدين، الثقافة، التعليم البيئة والجماعات المختلفة التي ينتمي لها خلال مراحل حياته المختلفة. كما تعد المنظمات التي يعملون بها مكون ومصدر من مصادر القيم، بمعنى أنها تؤثر وتتأثر بثقافة المنظمات التي ينتمون لها، حيث أن ثقافة هذه المنظمات تستمد من ثقافة المجتمع الذي توجد فيه قيمه وعاداته. (لعريط، 2019، ص38)

#### 4-2- الدين:

يعتبر الدين الممثل بالكتب والرسائل أول هذه المصادر التي يأخذ منها الفرد قيمه، باعتبار أن جميع الديانات تهدف إلى ترسيخ الأسس والمبادئ التي تستقيم معها حياة الأفراد، والديانات على اختلافها تدعو إلى الأخلاق العليا والقيم المثلى، وتغير الكثير من القيم عبر الأزمنة لايغني تغير الدين، بل يدل على تدخل عوامل ذاتية ومصالح شخصية في ذلك. قال الله سبحانه وتعالى "إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا كَبِيرًا (09) الإسراء، أي أن القرآن يهدي الإنسان إلى الصواب والحق والطريق المستقيم، ويبعده عن الباطل وعن الخطأ، وهذا لما فيه من قيم توجه سلوك الأفراد وتهذبه، وتساهم في تشكيل شخصيته وتحديد الأهداف بطريقة سليمة وفي الإطار الصحيح. (عبيد، 2019، ص88)

وتؤدي القيم الأخلاقية التي يستمدها الفرد المسلم من مبادئ الشريعة الإسلامية وعقيدة التوحيد دورا هاما في التأثير على سلوكياته الإجتماعية ومبدأ أساسيا للمفاضلة بين القرارات، وعلى هذا الأساس فإن القيم الإسلامية لها دور كبير في تشكيل شخصيات الأفراد وتميزها، فهي تحدد سلوكه وكيفية تحقيق رغباته فالقيم الإسلامية هي التي توجه الأفراد نحو الطريق الصحيح، ومنه ينبغي على الفرد المسلم الإلتزام بها في ميدان العمل. (المغربي، 2016)

#### 4-3- الخبرة:

يرجع تكوين القيم إلى التجارب والخبرات السابقة وهذا ما يعززها أن تكون مصدرا أساسيا في حياة الفرد، ويظهر دور الخبرة الشخصية هنا من خلال الأحكام التي يصدرها الفرد تجاه مواقف معينة، وكذلك الأوزان التي يعطيها للأشياء التي واجهته خلال حياته فالفرد الذي عاش تجارب قاسية يتشكل لديه بموجبها قيم يحتفظ بها الفرد في عقله الباطن ويقوم باستخدامها لإصدار أحكامه واجتهاداته ولو أسقطنا هذا الطرح على التنظيمات لوجدنا أن الخبرة التي يتلقاها الفرد العامل داخل المؤسسة التي ينتمي إليها تشكل له مجموعة من القيم يتمسك بها ويدعوا غيره إلى تبنيها، فالعامل الذي يتلقى أي عقابا أو مخالفة معينة ألحقت الضرر والخسارة بالمؤسسة تشكل لديه قيما تساعده على اتخاذ قرارات وإصدار أحكام، وتوجهه نحو الفعل الصحيح في الفترات القادمة من عمله. (فلوس وعرعور، 2018، ص427)

#### 4-4- جماعة العمل:

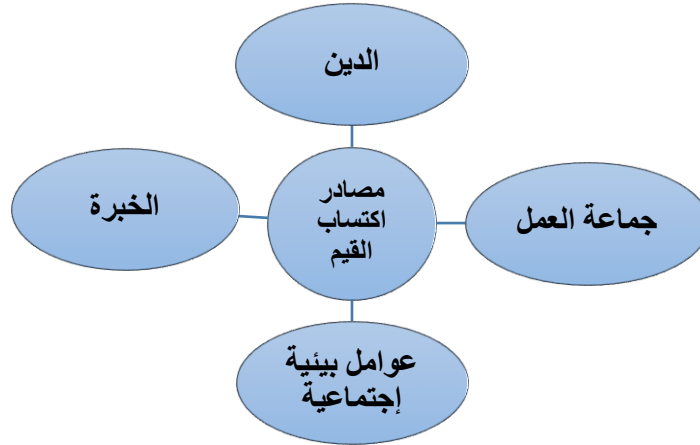
تعتبر جماعة العمل من بين المصادر التي تعمل على تكوين قيم الأفراد داخل التنظيم ويكون ذلك من خلال المبادئ والأخلاقيات التي تقوم جماعة العمل بتمريرها إلى الأعضاء وتتعلق هذه القيم بعادات وتقاليد الجماعة وتتعلق ببيئة العمل، ويحدث هذا التأثير بمرور الوقت حيث تمارس الجماعة ضغطاً نفسياً على الأفراد حتى يغيرو قيمهم وفقاً لأهداف الجماعة. (شطي، 2022)

كذلك تعد جماعات وفرق العمل جزءاً من المجتمع لذلك هناك رابط قوي بين قيم المجتمع وقيم أي جماعة داخل ذلك المجتمع، إلا أن الاختلاف قد يكون في بعض القيم فقط التي تتميز بها جماعة عن غيرها أو فريق على آخر، وغالباً ما يطلق عليها اسم قيم العمل أو قيم المؤسسة وكذلك القيم التنظيمية. ويرتبط إكتساب وترسخ القيم عند الفرد بمجموعة من العوامل كاستعداده وميله لتقبل أو رفض القيم، كما يتعلق بمدى حاجته إليها وبمراحل حياته. (عبيد، 2019، ص91)

وهذا ما يوضح أن القيم عندما تتشكل وتتكون عند الفرد تكون منسجمة بالدرجة الأولى بكل ما يحيط به ويؤثر عليه وعلى سلوكه فتصبح أساساً لهذه السلوكيات والأفعال خصوصاً وأنها ناتجة عن دافعين الأول غريزي فطري في الإنسان، أي أنه يجد نفسه بحاجة إلى قيمة معينة والثاني مكتسب تؤثر عليه ثقافة مجتمعه العام وتنشئته الإجتماعية، وهذا ما يجعل الإنسان يقوم بترتيب قيمه حسب الحاجة والهدف، ولو أسقطنا هذا على المؤسسة فنجد أن الفرد العامل يتمسك بقيمة تنظيمية على غيرها وتكون بالنسبة له هي الأساس وهذا حسب منطلق أهدافه ورغباته وطبيعته عمله. (فلوس وعرور، 2018، ص427)

ومن خلال ماسبق يمكننا عرض وتلخيص المصادر الأساسية لعملية إكتساب القيم وفق الشكل

التالي:



المصدر: من إعداد الباحثة

#### الشكل رقم (02) يوضح مصادر إكتساب القيم

وفي الأخير يمكننا القول أن للقيم مصادر كثيرة ومتنوعة ولانستطيع حصرها في عوامل محددة وذلك راجع إلى التغير الاجتماعي وما يتبعه من تغير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والتي بسببها تكون القيم نسبية وغير ثابتة.

### 5- أهمية القيم التنظيمية:

إن أهمية القيم التنظيمية تتبع من أهمية القيم ذاتها، وكذلك من أهمية المنظمات في حياة الأفراد والمجتمعات، حيث تشكل القيم التنظيمية حجر الأساس في أي ثقافة تنظيمية، كما أنها تشكل جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح. ومن خلال هذه القيم سوف يشعر العاملون بالمنظمة بأهميتهم، وتثار دافعيتهم، لأن الحياة في المنظمة سوف تصبح ذات معنى بالنسبة لهم، فهي تؤدي إلى خلق شعور بالهوية بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، وتمثل القيم القاعدة الأساس التي يستخدمها الأفراد العاملون بالمنظمة لتقييم المواقف والأحداث والأشخاص. (الجابر، 2019، ص56).

وتشير عطية (2003) إلى أن القيم تعد من أهم المتغيرات في دراسة السلوك التنظيمي باعتبارها المرجع الرئيسي لفهم دوافع الأفراد، وبسبب أنها تؤثر على كيفية إدراك المواقف، حيث يدخل الأفراد إلى المنظمة وهو يحملون تصورات قبلية عن العمل أي أن هذه التصورات لا تخلو من القيم التي يقوم من خلالها الفرد بتقدير مختلف أشكال السلوك وتقود إلى تفضيل سلوكيات معينة دون أخرى .

ولقد تم التأكيد على أهمية القيم بشكل أكبر من قبل (Musek Lesnik, 2006) عندما قال أن التنظيم يشبه الإنسان تماما؛ فهو يتخذ القرارات ويفعل ما يعتقد أنه حقه، وله قيود قانونية على مايمكن فعله وله قيود أخلاقية، ويضع وينفذ قواعده ومعتقداته الخاصة، ويتقدم على أساس قراراته، ويخلق الأساطير والعادات وما إلى ذلك. (Gorenak & kosir, 2012, p565)

وتعد قيم الأفراد حسب مسنر أندولسك (1995) هي الأساس في تشكيل قيم المنظمات أو القيم الثقافية وتعمل على تنميتها. إن القيم هي جوهر فلسفة المنظمة لتحقيق النجاح، وهي الموجه لسلوك المديرين في المنظمات، ولها تأثير مباشر وقوي على أدائهم لأعمالهم واتخاذهم لقراراتهم وعلاقتهم بمرؤوسيتهم وزملائهم والمتعاملين معهم. تعمل القيم على تحديد نوع المعلومات التي يجب عليها عند اتخاذ القرارات، وهي تؤدي دورا مهما في تحديد المدى الذي يستطيع أن يرتقي إليه الفرد العامل في المنظمة. (بخديجة وفلاق، 2020، ص356)

ويرى زغلول و عبد السلام (2022) أن القيم تؤثر بشكل خاص على القيم الذاتية للقادة وعلى توجهاتهم وسلوكهم القيادي، وباعتبارهم أصحاب القرار فهي تؤثر كذلك على نوعية القرارات التي يتخذونها وعلى تفكيرهم التنظيمي، والتي عن طريقها يفرض القادة قيمهم في المنظمات التي يسيرونها، ومنه فالقادة هم أساس تشكيل ثقافة المنظمة، ومن ثم تصبح القيم بمثابة المبدأ الرئيسي للقيادة.

وقد بين جوليان فيليب وآلان كنيدي أنه عندما تكون توجهيات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع لقيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة يصبح الموظفون في حالة من التناقض والإرباك وتتلاشى القيم المشتركة بينهم. (المغربي، 2016، ص56)

ولقد حدد كل من Dhingra and Agarwal أهمية القيم التنظيمية في عدة نقاط نذكر من بينها (الصيرفي، 2009، ص ص 334-335):

- تؤثر القيم على إدراك الفرد للمشاكل والمواقف التي يواجهها.
- تؤثر القيم التي يعتنقها المدراء على مايتخذونه من قرارات لمواجهة المشكلات التي تقابلهم.
- تلعب القيم دورا أساسيا في تحديد مستوى الإنجاز المرضي وغير المرضي.
- قيم الأفراد تساعد المنظمة على التنبؤ بسلوكهم في الظروف والمواقف المختلفة.
- أن الإلتزام بالقيم يساعد على تماسك جماعات العمل.

ولذلك فان معظم المنظمات تهتم بمسألة تكوين القيم التي تتوافق معها فتسعى إلى خلق وإيجاد قيم إيجابية بين العاملين فيها والإبتعاد عن القيم السلبية وذلك حتى تصبح بيئة المنظمة بعيدة جدا عن

الصراعات والنزاعات وفي كثير من الأحيان تتحول القيم السلبية التي يحملها العاملون في المنظمة مع مرور الزمن إلى قيم إيجابية تزيد من الثقة والمحبة والافتتاح بين العاملون على بعضهم البعض وفي كل المستويات الإدارية، وبالتالي تكوين منظومة قيمية خاصة بالمنظمة يلتزم جميع العاملين بها (ديري، 2011، ص127).

وعلى العموم فإن الإتجاه العام لتفسير مكانة وأثر القيم التنظيمية في كثير من الدراسات يربط بين القيم التنظيمية وبين احتياجات النظام ونوعه، ولا يتجاوز دور الفرد باعتباره جزءا من النظام ، كما أن القيم التنظيمية ترتبط بالإدارة والقيادة أكثر من ارتباطها بعموم العاملين في المنظمة ، وهي أن تأتي في تعريفاتها بمعنى سلوك الفرد داخل النظام إلا أن الأبحاث تؤكد على أن القيم التنظيمية للقيادة هي التي تسهم في تشكيل ثقافة النظام، وقيم القادة هي التي تحدد فعالية البناء التنظيمي ، كما أن النظام يعتمد في فعاليته على إلترام القادة بقيمه وتبنيهم لفلسفته التنظيمية. (العتيبي، 2013، ص12)

وعليه تتأكد أهمية القيم التنظيمية باعتبارها القوة المحركة والمنظمة للسلوك داخل المؤسسة وتعد معيار لفهم الدوافع والإتجاهات ومعيارا معبرا عن الثقافة المشتركة وعاملا مساعدا على تحقيق الأهداف والسياسات وبالتالي ينبغي معرفة وفهم القيم السائدة لدى المنظمة واستخدامها في تقويم سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم.

#### 6-خصائص القيم التنظيمية:

تنتم القيم التنظيمية بمجموعة من الصفات والخصائص والتي نلخصها كالتالي (مقدم ومحمداتني، 2017، ص ص 215-216):

- ذات صبغة إجتماعية: أي أنها منطلقها إطار اجتماعي محدد.
- ذاتية: يقصد بها أنه بإمكان كل فرد أن يحس ويشعر بها على نحو خاص به.
- نسبية: أي تختلف من زمن إلى آخر، ومن مكان إلى آخر، ومن ثقافة إلى ثقافة أخرى؛ بمعنى ما هو مناسب في مكان معين قد لا يكون مناسباً في مكان آخر.
- تتصف بالهرمية: بمعنى أنها ترتب عند كل شخص ترتيباً متدرجاً حسب الأهمية.
- عمومية: بمعنى أنها تشكل طابعا قوميا عاما ومشاركا بين جميع الطبقات.
- ذات قطبين في الجملة: فالقيمة إما تكون لهذا أو ذاك خير.
- أنها صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقيدها .
- أنها ملزمة وأمرة؛ لأنها تعاقب وتثيب كما أنها تحرم وتفرض.
- قابلة للتغيير: قابلة للتغيير بتغير الظروف الإجتماعية.

وفي هذا الإطار يرى (Seevers,2000 p71) أن القيم تتغير وفقا للبيئات المادية والإجتماعية والروحية المتغيرة للأفراد والجماعات التي تتبناها، مثل جميع المعتقدات تحتوي القيم التنظيمية على مكونات معرفية وعاطفية وسلوكية تتفاعل باستمرار وتظهر في تصرفات وسلوكيات أعضاء المنظمة. كما يرى العتيبي خصائص القيم التنظيمية كما يلي (فلوس وعرعور، 2018، ص ص 416-417):

- مقوما أساسيا للشخصية: أي أن القيم التنظيمية يكتسبها الفرد العامل ويلتزم بها، هذا ما يجعلها مهمة في تكوين شخصيته داخل المؤسسة، حيث أن العلاقة طردية كلما كانت القيم التنظيمية قوية كلما كانت الشخصية قوية ومرضية ويحدث العكس .
- سمة شخصية ومعيار للحكم : ويقصد هنا بما أن القيم التنظيمية لها تأثير على الشخصية إلا أنها تعمل على تغيير السلوك وتوجيهه إلى ما هو صحيح، وبذلك تنعكس القيم التنظيمية في شكل السلوك والسلوك يترجم لنا طبيعة القيم ويجعلها قابلة للقياس من خلال قياس الأداء وهذا ما يجعلها معيارا للحكم.

-القيم التنظيمية سلوك مكتسب في الغالب وبما أنها كذلك فهي إختيارية ولكن تتأثر عملية الإختيار بالعقيدة وبطبيعة الثقافة ونوعية المجتمع.

في حين أشار الطجم والسواط (1421هـ) أن من خصائص القيم ما يلي (عبد الرحيم، 2014، ص308):

-تمثل القيم معيارا للمفاضلة بين خيارات عدة لأن الشخص يكافح من أجل تحقيق الأشياء التي تتفق مع قيمه.

-للقيم من القوة والتأثير على الفرد والجماعة ما يوصلها إلى درجة الإلتزام.

-البعد القيمي للإنسان ليس جامدا في جميع مكوناته، بل أن القيم رغم تأصلها في النفس البشرية تبقى في إطار النسبية.

وحسب (Malbasic & Posaric, 2017, p63) يمكن استخلاص خمس خصائص محددة تتعلق بالقيم هي:

-القيم مرغوبة: إن إمكانية الرغبة في القيم تشير إلى البعد الطموشي للفرد، أي الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

-القيم مستقرة: لأن القيم هي جزء دائم نسبيا من الوعي البشري، ويمكن قول الشيء نفسه عن القيم التنظيمية، ومع ذلك القيم ليست غير قابلة للتغيير مما يعني أنه يمكن التأثير عليها.

-القيم منظمة بشكل هرمي: تختلف أهمية القيم بالنسبة للأفراد ويتم تحديد أهمية القيم المختلفة عن طريق درجة الرغبة في قيم معينة دون غيرها.

القيم تؤثر على سلوك الأفراد والجماعات: السبب في ذلك هو أن القيم ، بالإضافة إلى كونها تكون من جانب إدراكي وعاطفي ، تحتوي أيضا على عنصر سلوكي.

-القيم هي نتيجة لتفاعل بين العوامل الفردية والإجتماعية والتاريخية: وهذا هو أساس إفتراض أن القيم تخضع للتغييرات مع مرور الوقت.

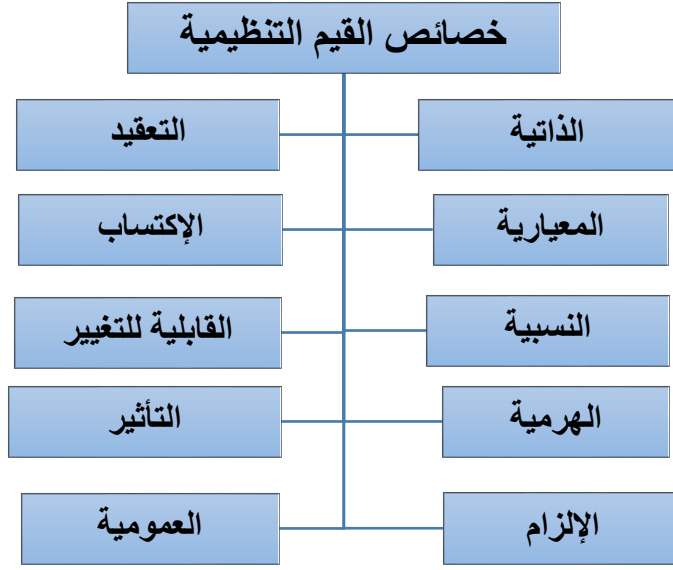
ولللقيم من القوة والتأثير على الفرد والجماعة ما يوصلها إلى درجة الإلزام، وأي خروج عليها قد يعتبر إنحرافا سلوكيا. لكن الإنسان ينمو ويتغير كما هو الحال بالنسبة لبيئته، هذه القدرة على التطور تعني

ضرورة المراجعة المستمرة من قبل الإنسان لقيمه ومدى ملاءمتها لظروف وأحوال بيئته الخارجية، وإحداث أي تغيير قد يراه حتميا لإيجاد نوع من التوافق بين مقاصده وأهداف الجماعات الأخرى الرسمية

وغير الرسمية، والتي هو في حالة تفاعل مستمر معها. (الطجم والسواط، 2003، ص101)

إنطلاقا مما سبق عرضه يمكننا القول أن القيم التنظيمية هي سمات مرغوبة، ثابتة نسبيا، ومنظمة بشكل هرمي، ومن أبرز خصائصها هو التأثير على سلوك الأفراد والجماعات.

ويمكننا تلخيص خصائص القيم التنظيمية حسب ماجاء به الباحثون في الشكل الآتي:



المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل رقم (03) يمثل خصائص القيم التنظيمية

### 7- شروط القيم التنظيمية:

هناك العديد من المتطلبات التي يجب توافرها عند اختيار المنظمات للقيم لكي يتم الإختيار الناجح للقيم التنظيمية، ولقد حدد كل من فرانسيس و وودكوك (1995) شروطا للقيم التي يجب اختيارها وهي (شتوان والنعاجي، 2021، ص244):

- يجب إختيار القيم من بين عدة بدائل، لأن القيم المختارة عن قناعة سيتم المحافظة عليها بشدة، وسيزداد الإلتزام بها.

- يجب أن تكون القيم متسقة مع بعضها البعض، لأن القيم التي تنطلق في إتجاهات متعددة تكون هدامة.

- يجب أن تكون القيم محدودة العدد، لأن محاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود ومربكة، وعلى القيادات أن يعرفوا قيم منظماتهم، ليستطيعوا أن يحددوا السلوك المتضمن في هذه القيم.

ويرى الطجم والسواط (1421) أن للقيم شروطا عدة منها أن القيمة:

-تكون من إختيار الفرد نفسه، وليست مفروضة عليه، وأن تختار من بدائل عدة.

-تختار بعد تفكير عميق، ويكون إختيارها عن قناعة، وتولد لديه الراحة النفسية.

-تجعل الفرد يستمر في التأكيد على أهمية القيمة والدفاع عنها بصورة تنعكس على سلوكه وتفاعله مع

الآخرين وملازمة له في كل مكان وزمان. (عبد الرحيم، 2014، ص311)

وحسب دراسة بدران وبورويس (2021، 152ص) التي ترى بأن القيم التنظيمية هي الأساس الذي

يستخدمها أعضاء التنظيم لتقييم الأعمال والسياسات العامة والحفاظ على هوية المؤسسة وتؤثر في أنشطة

وسلوك العاملين لذا فان القيم الواضحة يجب أن تتوافر على الشروط التالية:

-أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها والإلتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات.

-أن تكون متناسقة فكريا وسلوكيا مع قيم الأفراد العاملين بالمنظمة.

- أن تكون محدودة العدد وواضحة الهدف، يمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك.  
 - أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى واقع لأن القيم التي يستحيل ترجمتها إلى واقع هي قيم مثالية.  
 - أن تكون مدونة حتى تصيح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة.  
 كما يرى (بن عودة، 2020، ص 70) أن القيم الجوهرية الواضحة تعمل على هوية المنظمة، وعلى إثارة دافعية العاملين والمحافظة على سلوكهم الإيجابي، وحتى تتصف القيم الجوهرية بالوضوح فلا بد أن تتوفر فيها الشروط التالية:  
 - أن تكون واضحة وسهلة الفهم.

- أن تكون متسقة ومتوافقة فكرياً مع قيم وسلوك العاملين.  
 - أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة والعاملين على حد سواء.  
 - أن تكون ثابتة وواقعية بحيث يسهل ترجمتها على أرض الواقع.  
 من خلال ماسبق نجد بأن جميع الباحثين يتفقون على ضرورة وجود شروط من أجل تبني القيم التنظيمية، وقد تختلف تلك الشروط بين باحث وآخر في طريقة وصفها إلا أنها تحمل مضمونا واحدا ألا وهو تحقيق الإتساق والتجانس في القيم بين العاملين والمنظمة.  
 وفي هذا السياق يتجلى لنا أن القيم التنظيمية تحتاج إلى إختيار مدروس، وأن تكون منسجمة ومحددة لكي تستطيع التأثير على سلوك المنظمة والعاملين بشكل إيجابي، كما أن الإلتزام بالشروط اللازمة يساهم في بناء هوية تنظيمية ويحفز العاملين، ومن خلال تلبية هذه الشروط تصيح القيم التنظيمية وسيلة فعالة في تحقيق الأهداف.

### 8-وظائف القيم التنظيمية:

إن القيم باعتبارها محركاً عاماً للسلوك البشري ترتبط بمجموعة من الوظائف والأدوار يمكن تحديدها كالتالي (لوكيا وجابر، 2006، ص164):  
 -القيم كمعايير لتوجيه السلوك .  
 -القيمة كمخطط لحل الصراعات وإتخاذ القرار: تكون وظيفة القيمة كمخطط لحل الصراعات وإتخاذ القرارات قد يستثار هرم قيمي وليس قيمة واحدة وهنا يدخل الفرد في صراع من أجل إختيار القيمة المناسبة.  
 -القيمة كدافع: القيم طاقات للعمل ودوافع للنشاط ، ومتى تكونت القيم المرغوب فيها لدى المرء فإنه ينطلق إلى العمل الذي يحققه وتكون بمثابة المرجع أو المعيار الذي نقيم به هذا العمل لنرى مدى تحقيقه لها.  
 في حين ذكرت شطي (2022، ص101) أن للقيم التنظيمية وظائف تهتم الفرد والجماعة ومن بينها أنها:

- تسهم في تحقيق الأمان للفرد من خلال مراجعة نقاط الضعف لديه والتعبير عن نفسه حتى يحقق ذاته.  
 -تسهم في تحديد الرؤية التي ينشدها الفرد ، وفهم العالم من حوله، وإصلاحه نفسياً وخلقياً.  
 - توجه الفرد نحو الأداءات المطلوبة منه وتمنحه القدرة على الرضا النفسي والتوافق مع الآخرين.  
 -توجيه العاملين مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية نحو تحديد أهداف المؤسسة بشكل تكاملي في ضوء الخطط الإستراتيجية التي أعدتها بناء على قيمها التنظيمية.  
 ومن وظائف القيم أيضا أنها معيار يلجأ إليه الأفراد أثناء إجراء مقارنات بين مجموعة من البدائل السلوكية و كعامل موحد لثقافة العامة، وعلى الفرد الإتصاف بقيم إجتماعية تشمل الأمانة و الفعالية والأخلاق و الشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين، وقيم تنظيمية تشمل الولاء ، والانتماء والكفاءة والفعالية وقيم مهنية تشمل المهارة والتعاون وقيم شخصية مثل الخدمة والمساندة. (لعريط، 2018، ص37)

كما تعمل القيم على توجيه العمال مهما اختلفت ثقافتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم الوظيفية نحو تحقيق أهداف المؤسسة بشكل تكاملي في ضوء الخطط الإستراتيجية التي أعدتها بناء على قيمها التنظيمية. (عدالي، 2019، ص63)

وحسب العريفي (2013، ص74) فإن القيم تؤدي دورا مهما في حياة الفرد والمنظمة والمجتمع عامة لسببين هما:

- أن القيم تمثل المحرك والموجه الأساسي للسلوك، فهي الدليل والمرشد للسلوك، بل وأحيانا المنشئ له.  
- أن القيم تمثل المعايير التي من خلالها يحكم الفرد والمجتمع على مدى صواب وخطأ التصرفات والمواقف التي تصدر عن الآخرين.

كما تحدد القيم السلوك الإيجابي أو السلبي، لذلك لا بد للمنظمات من الإهتمام بطبيعة القيم الموجودة لدى الأفراد العاملين، والتعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارض ما بين الأفراد أنفسهم من جهة وبين الأفراد والمنظمة من جهة أخرى. فالمنظمات تعمل جاهدة على إيجاد قيم إيجابية مشتركة بين قيم الأفراد فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى نجاح في تحقيق أهداف المنظمة والعكس صحيح. (العميان، 2005، ص113).

ومنه يمكننا القول أن القيم التنظيمية تلعب دورا حيويا في توجيه السلوك البشري داخل التنظيم وتؤدي الكثير من الوظائف والأدوار الهامة التي تسهم في تحقيق اهداف المنظمة بشكل تكاملي وتعزز التوافق بين رؤية العاملين والهدف الإستراتيجي للمؤسسة.

### 9- تصنيف القيم التنظيمية:

لا يوجد إتفاق بين علماء الإدارة والباحثين حول وجود تصنيف موحد للقيم التنظيمية ولذلك تعددت واختلفت التصنيفات بين باحث وآخر، وفيما يلي عرض لمجموعة من التصنيفات المختلفة للقيم:

**1-8- تصنيف كوين وورباخ :** وهو يتكون من ثمان قيم موزعة على أربع مجموعات هي (البعدي، 2017، ص ص 85-86):

- **قيم الهدف الرشيد:** تعتمد على مبادئ النظريات الكلاسيكية، وتتضمن قيم التخطيط والإنتاجية.
- **قيم العلاقات الإنسانية:** وهي تعتمد مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية بقيم تماسك وتنمية الموارد البشرية.
- **قيم النظام المفتوح:** تنظر للمنظمة على أنها نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة، ويؤثر ويتأثر بها، ويتضمن هذا النظام: قيم المرونة والحصول على الموارد.
- **قيم العمليات الداخلية:** تركز على الإهتمام بالعمليات والأنشطة التي تحصل في المنظمة وتشمل قيم إدارة المعلومات والضبط.

**2-8- تصنيف الحوامدة والتويجر:** إعتد الباحثان في دراستهما للقيم التنظيمية على التصنيف التالي والذي يشتمل على ثمانية (8) أبعاد أساسية (شيخاوي ، 2016، ص33) :

- **قيم الإهتمام بالموظفين:** تشير إلى المعتقدات والمعايير التي تراعي الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين، وتعكس الإهتمام باحتياجاتهم وأهدافهم.
- **قيم الثقة المتبادلة:** تشير إلى المبادئ التي تعبر عن الدرجة التي يمكن عندها الإعتماد على وعود وسلوك الآخرين المتنبأ بها.
- **قيم المشاركة في صنع القرار:** تشير إلى التوجه نحو إشراك العاملين في صنع القرار، من خلال إتاحة الفرص لهم للتعبير عن آرائهم.
- **قيمة الفريق:** يشير إلى التوجه نحو تشجيع العمل الجماعي عند مناقشة الأهداف ومشاكل العمل.

- **قيمة العدالة:** تشير إلى المبادئ التي تضمن التوزيع العادل للفرص والإمكانيات والأعباء بين العاملين.
  - **قيمة الشفافية:** تشير إلى التوجه نحو الوضوح والمكاشفة في عمل المنظمة وسياساتها.
  - **قيمة الإبداع:** تعبر عن درجة إهتمام المنظمة بالأفكار الجديدة والمفيدة وتطبيقها في العمل.
  - **قيمة التغيير:** درجة إقبال المنظمة على إحداث نقلة إيجابية تشمل الجوانب الإنسانية والمادية.
- 3-8- تصنيف (مقدم، 1994) للقيم:** قسم القيم التنظيمية إلى أبعاد كالتالي (الصميلي، 2014، ص ص 48-47):
- **قيم التشجيع:** تتضمن البنود التي تركز على الإهتمام بالأفراد وحاجاتهم وأهدافهم وكذلك كفاءتهم وإقتراحاتهم ومواهبهم.
  - **القيم ذات التوجه نحو الهدف:** وتتضمن البنود التي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة في التطور والسمعة الجيدة.
  - **قيم النمط الحر:** وتتضمن البنود التي تركز على إعطاء الحرية التامة لأعضاء التنظيم دون وضع قيود عليهم من ذلك تقبل الإعتذارات بسهولة والسماح بتغيير طرق العمل.
- 4-8- تصنيف بوكهولز للقيم:** صنف القيم إلى خمسة أنظمة قيمية هي (التلواني، جودت، و الوحيدي، 2015، ص58):
- **نظام قيم أخلاقيات العمل:** وفقا لهذا النظام فإن العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه.
  - **نظام قيم التوجه الاجتماعي:** حيث يكتسب العمل معناه ضمن إطار هذه القيم من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد.
  - **نظام القيم الإنسانية:** تؤكد هذه القيم على ضرورة الإهتمام بالإنسان في موقع العمل.
  - **نظام قيم المشاركة المجتمعية:** وفقا لهذه القيم فإن العمل هو الأساس في إشباع الحاجات المتعددة للأفراد.
  - **نظام قيم الراحة والفراغ:** تؤكد هذه القيم على فسح المجال لراحة العاملين في أثناء العمل.
- 5-8- تصنيف فريدمان للقيم:** يقوم نموذج فريدمان على سبع قيم أساسية تم تحديدها من خلال تحليل النظريات التنظيمية وهذه القيم هي (جبارين، 2014، ص ص 35-36):
- **التميز:** هي القيمة التي تسعى لتجديد القيم البشرية والمهنية لأعضاء المنظمة للوصول إلى هدف معين.
  - **السلطة:** يمنح الأفراد الموجودون في المنظمة مستويات مختلفة من القوة والسلطة تتميز بإعطاء التعليمات والرقابة على العمل.
  - **المبادرة:** المبادرة هي القوة التي تدفع المنظمة لإحداث التجديد، والبحث عن طرق مختلفة من أجل تحقيق الأهداف.
  - **الرفاهية:** لتحقيق قيمة الرفاهية يلزم الإعتراف بقيمة الإنسان وجوهره وبحاجاته الشخصية وخصوصياته.
  - **المساواة:** تتشكل هذه القيمة من العدالة الإجتماعية والأخلاق الإنسانية.
  - **المحافظة:** تعني إستقرار القوى العاملة في المنظمة وثباتها.
  - **التوجيه الذاتي:** وترتبط هذه القيمة بمركز إتخاذ القرارات.

من خلال ماسبق نلاحظ وجود إختلاف بين الباحثين حول تصنيف القيم التنظيمية فكل باحث يصنف القيم حسب توجه أو نظام معين وذلك بديهي نظرا لاختلاف الخصائص والفلسفات التنظيمية من مؤسسة

إلى أخرى. وبالرغم من ذلك فقد اشتهرت بعض التقسيمات عن غيرها نظرا لشموليتها ، ومن التصنيفات التي اشتهرت في هذا المجال نجد **تصنيف ديف فرانسيس ومايك وودكوك، 1955** وهو التصنيف الذي تبنته الباحثة في هذه الدراسة:

### 9-5- تصنيف ديف فرانسيس ومايك وودكوك (1955):

قسم هذا التصنيف القيم التنظيمية إلى اثنتي عشرة قيمة تنظيمية يستوجب توفرها في أي منظمة للحكم على فعالية أدائها، وصنفت هذه القيم تحت أربع قضايا رئيسية كالتالي:

● **قيم إدارة الإدارة:** بما أن كل منظمة -تقريبا- هي عبارة عن نظام معقد فإن هناك وظائف خاصة يجب أن تتكامل من أجل أن تتمكن هذه المنظمة من العمل، وذلك لأن الإدارة لوحدها لا تستطيع توجيه وتنسيق العناصر المعقدة للمنظمة ومن أجل تحقيق النجاح فإن المورد البشري في الإدارة يجب أن يحدد بدقة ويدرب بإتقان ويحفز بحق هذه العملية نطلق عليها إدارة الإدارة. (شيخاوي، 2016، ص34)

ونجد في هذه القضية الرئيسية ثلاثة قضايا فرعية تتمثل فيما يلي (جغل وضيف، 2021، ص87)

- أ. **القوة (النفوذ):** وتتمثل في ملك الإدارة للمعلومات والسلطة والمركز الوظيفي، أي أن عمال الإدارة هم من يملكون القوة لنظام المعلومات والسلطة على باقي العمال الذي يمكنهم من تقرير مهمة المنظمة والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها ، وإتخاذ القرارات ، وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة .
- ب. **الصفوة :** يجب إختيار أعضاء الإدارة العليا ويجب أن تتوفر فيهم شروط الإدارة والمسؤولية، بحيث أن المنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل المرشحين المحتملين في الأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم.
- ج. **المكافأة:** يجازى كل من يلتزم بقيم المؤسسة وكان ناجحا في أدائه، لأن المكافأة هنا تقوم أساسا على الأداء، بحيث يتم تحديد الأداء الناجح والمكافأة عليه.

● **قيم إدارة المهمة:** وتعني إهتمام الإدارة بالقضايا التي لها صلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف فالأعمال تختلف في المنطقة الواحدة بين بعضها البعض من حيث طبيعتها ودرجة تعقدها فهناك أعمال مملة وأخرى مزعجة، أعمال فكرية وأخر يدوية، لكن ما يهم الإدارة هو نتيجة الأداء، أي نوعية وكمية المنتج لذلك يجب أن توضح لمصادر البشرية الأهداف التي تسعى لتحقيقها وتساعدهم على تخطي الصعوبات التي يواجهونها أثناء عملية الأداء. (هريو، 2017، ص ص 51-52)

ونجد في هذه القضية الرئيسية ثلاثة قضايا فرعية هي (بودهري وفراحي، 2017، ص 456):

- أ. **الفعالية:** تعني عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب، وبالطريقة الملائمة، أي مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة.
- ب. **الكفاية (الفاعلية):** أي البحث عن الطرق الصحيحة لاستخدام العناصر التي تم اختيارها من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة.
- ج. **الإقتصاد:** الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يستوجب إنخفاض مدخلات مستلزمات الإنتاج وزيادة معتبرة في مخرجات العملية الإنتاجية من سلع وخدمات.

● **قيم إدارة العلاقات:** تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن كل منظمة هي عبارة عن مجموعة من الموظفين وأن العمل لا يمكن

أداؤه دون إلتزام هؤلاء الموظفين ويتوقع منهم المديرون العمل الجاد، والولاء والمهارة في الأداء والأمانة، وهم يحتاجوا أن يعاملوا بلطف وأن لهم قيمتهم، وأن يثقوا في عدالة المنظمة. (عدالي، 2019، ص57)

ونجد في هذه القضية الرئيسية ثلاثة قضايا فرعية هي (فلوس وعرعور، 2018 ص435):

- أ. **العدل:** إن العدالة التنظيمية بين الأفراد تخلق لديهم نوع من الثقة والولاء لهذه المؤسسة بالإضافة إلى تأثيره البالغ على ظروفهم النفسية سواء داخل البيئة التنظيمية أو خارجها. وهذا ينعكس بطبيعة الحال على نجاح أو فشل المؤسسة وله أهمية بالغة.
- ب. **العمل الجماعي (فرق العمل):** إن الشعور بالإنتماء لجماعة معينة يساعد في تحسين أداء أفراد هذه المجموعة لأن نقص قدرات أفرادها يغطيها الآخر، والمؤسسة التي تسعى للنجاح هي من تعمل عن تكوين مثل هذه الجماعات المتجانسة.
- ج. **القانون والنظام:** من المعروف أن كل مؤسسة تعمل على وضع قوانين وقواعد تسعى من خلالها إلى النجاح وذلك بجعل هذه القوانين تنعكس على أداء العاملين بطريقة إيجابية لذلك أعضاء الإدارة يأخذون بعين الاعتبار الفرد العامل في وضع قوانين المؤسسة، وهذا ما يجعلها تتميز بالمرونة لأن إرضاء الفرد العامل هو إرضاء الكل .

- **قيم إدارة البيئة:** تهتم بكل ما يخص البيئة التنظيمية داخليا والظروف السائدة داخلها، بالإضافة الى علاقتها بالمحيط الخارجي ومدى تنافسها مع المؤسسات الخارجية وتأثرها بهم وتأثيرها عليهم، بالإضافة إلى مدى إستفادتها من هذه المؤسسات . (جغل وضيف ، 2021، ص88)
- ونجد في هذه القضية الرئيسية ثلاثة قضايا وهي (شيخاوي، 2016، ص ص 35-36):

- أ. **الدفاع:** حيث تقع الكثير من المنظمات التجارية تحت وطأة المنافسة مع منظمات أخرى وبالمقارنة أن هناك الكثير من المنظمات غير التجارية التي تجد نفسها تحت التهديد من أولئك الذين يزودونها بالإعتمادات المالية، والمنظمة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع بعد ذلك خطة دفاعية قوية .
- ب. **التنافس:** فالقدرة على أن تكون منافسا هي الطريقة الوحيدة الموثوق بها للبقاء، لذا فإن المنظمة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من أجل أن تكون تنافسية، ومن المعلوم ففي عالم الأعمال أن الأفضل هو الذي يبقى وأن الضعيف هو الذي يتم تنحيته .
- ج. **إستغلال الفرص:** رغم وجود أفضل الخطط الرائعة المحكمة فإن من المحتم أن هناك فرصا وتهديدات سوف تحدث ولا يمكن للمنظمات أن تتجاهل الأمور الفجائية ، وبالتالي فإنه من الحكمة العملية أن تبحث هذه المنظمات عن فرص في الخارج بدلا من أن تعطي مجالا للآخرين لينتزعوا أفضل الفرص، يجب انتهازها بسرعة على الرغم من أن هذا قد يتضمن مخاطر والمنظمة الناجحة هي التي تلزم بإستغلال الفرص.

وحسب فرانسيس و وودكوك (1995) أن القيم السابقة تعتبر أساس النجاح التنظيمي وتشكل الإطار لخصائص المنظمات ذات الأداء العالي في عالم اليوم، ويمكن توضيح هذه القضايا والقيم في الجدول الآتي:

جدول رقم (02) يمثل القضايا الجوهرية والفرعية والقيم حسب الباحثين فرانسيس وودكوك

القيم	القضايا الفرعية	القضايا الجوهرية
المديرون يجب أن يديروا	القوة	إدارة الإدارة
النجبة دائما في القمة	الصفوة	
الأداء ملك	المكافأة	
عمل الأشياء الصحيحة	الفعالية	إدارة المهمة
عمل الأشياء بطريقة صحيحة	الكفاية	
لاشيء مجانا	الإقتصاد	
من يهتم يكسب	العدل	إدارة العلاقات
العمل معا بانسجام	العمل الجماعي	
العدل لأبد أن يسود	القانون والنظام	
اعرف عدوك	الدفاع	إدارة البيئة
البقاء للأصلح	التنافس	
من يجرؤ يكسب	إستغلال الفرص	

**المصدر:** (فرانسيس و وودكوك، 1995، ص45)

من خلال ماسبق نلاحظ أن تصنيف الباحثين " ديف فرانسيس ومايك وودكوك " يركز على تقسيم القيم التنظيمية وفق أنشطة الإدارة أي دمج نظام القيم ضمن نظام الإدارة أو مايسمى بالإدارة بالقيم والتي تعتبر من أحدث وأنجح الأساليب الحديثة في تسيير الموارد البشرية .

وفي دراسة للغامدي (2005) التي هدفت إلى تحديد القيم التنظيمية لدى القيادات الإدارية التربوية، توجهت الدراسة إلى تحليل التفاعل البيئي في نسق القيم التنظيمية، فالقيم التنظيمية بحسب تصنيف فرانسيس و وودكوك لدى هذه الفئة من القيادات تختلف في موقعها المبني على أهميتها ، ويؤكد الغامدي في التوصيات على ضرورة تعزيز مجموعة من القيم التنظيمية لما أظهرته هذه المجموعة من أثر في السلوك والتعامل والقرارات.(العتيبي، 2009، ص12)

### خلاصة:

في نهاية هذا الفصل يمكن القول بأن القيم التنظيمية بما تشتمل عليه من أهمية و خصائص و وظائف تلعب دورا هاما في تحقيق الأهداف المرجوة لأي تنظيم لأنها تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف، ولذلك أضحت الإدارة بالقيم من أنجح الإستراتيجيات التي تخدم التوجهات الحديثة في عالم الشغل والتي تقوم أساسا على الإستثمار الكامل لقدرات المورد البشري في المنظمات وتعتبره الركيزة الأساسية لتحقيق النجاح والتطور.

# الفصل الثالث

## سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

- 1- ماهية المواطنة
- 2- نشأة مفهوم المواطنة التنظيمية
- 3- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
- 4- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
- 5- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
- 6- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
- 7- النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
- 8- العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية
- 9- الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية
- 10- معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية

خلاصة

**تمهيد:**

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من السلوكيات التي تعرف إهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في ساحة الأعمال، نظراً لتصاعد دور الفرد داخل المنظمات بشكل لافت، ويظهر سلوك المواطنة التنظيمية كسلوك تعاوني يعكس مدى استعداد الأفراد للمساهمة بشكل فاعل لتحقيق أهداف المنظمة طرف العاملين والإرتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، وتأتي أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من إمتلاكها دوراً حيوياً في تعزيز التفاعلات الإيجابية داخل المنظمة لذلك أضحى الإعتقاد على مثل هذه السلوكيات ضرورة ملحة لدعم الأداء التنظيمي وتحقيق فعالية وإستدامة المنظمة، ونستهدف من خلال هذا الفصل استكشاف طبيعة هذا المفهوم وعلاقته بالأبعاد والمخرجات التنظيمية، وكيفية تأثيره على أداء المنظمة وتفاعل أفرادها.

**1- ماهية المواطنة:**

ورد في لسان العرب بأن مفهوم الوطن يشير إلى المنزل الذي يقيم فيه الإنسان، فهو وطنه ومحلّه، أي الحيز الجغرافي الذي تعيش وتعتاش عليه مجموعة بشرية معينة، حيث يتفاعل الأفراد مع بعضهم ومع الأرض التي يقطنون عليها، وذلك على مر الزمان. (بن كيحول وعلوطي، 2018، ص46) و المواطنة في اللغة منسوبة الى الوطن وهو المنزل الذي يقيم فيه الإنسان والجمع أوطان ، ويقال وطن بالمكان و أوطن به أي أقام وأوطنه إتخذهُ وطناً، وأوطن فلان كذا أي إتخذها محلاً ومسكناً يقيم فيه. (بن يحيى وبوجيت، 2022، ص72)

أما المواطنة إصطلاحاً فهي إنتماء الإنسان إلى الأرض التي يستقر بها ، ويحمل جنسيتها ويكون مشاركا في الحكم ويخضع للقوانين الصادرة عنها، ويتمتع بشكل متساو مع بقية المواطنين بمجموعة من الحقوق، ويلتزم بأداء مجموعة من الواجبات تجاه الدولة التي ينتمي لها ، وهي رابطة عضوية تحول تحول الإنسان من مجرد فرد يسعى إلى إشباع إحتياجاته وتحقيق أهدافه متصارعا مع الظروف والأوضاع والآخرين إلى عضو في مجتمع يشعر بالأمان لإنتسابه إلى هذا المجتمع، ويسعى إلى تحقيق أهداف هذا المجتمع التي هي بالضرورة ستحقق أهدافه، كما أنها في النهاية سلوك متبادل بين الفرد والدولة التي ينتمي إليها بهدف تحقيق مصلحة كل منهما. (عيواز وبوبيدي، 2022، ص93) وفي سياق آخر تعرف المواطنة بأنها صفة المواطن التي تحدد حقوقه وواجباته الوطنية ويعرف الفرد حقوقه ويؤدي واجباته عن طريق التربية الوطنية، وتتميز المواطنة بنوع خاص من ولاء المواطن لوطنه وخدمته في أوقات السلم والحرب والتعاون مع المواطنين الآخرين عن طريق العمل المؤسسي والفردية الرسمي والتطوعي في تحقيق الأهداف التي يصبو إليها الجميع وتوحد من أجلها الجهود وترسم الخطط وتوضع الموزونات. (دراج، 2019، ص78)

والمواطنة من الناحية النفسية والاجتماعية تعني التصرف بمسؤولية تجاه أفراد مجتمعهم، والتخلي بنماذج سلوكية مرغوبة إجتماعياً، وقبول نفسي وإلتزام أساسي بمبدأ المواطنة، تتطلب المشاركة القائمة على الفهم الواعي، والتفاهم، وقبول الحقوق والمسؤوليات، الشعور الجمعي الذي يربط بين أبناء الجماعة ويملاً قلوبهم بحب الوطن والجماعة، والإستعداد لبذل أقصى الجهد في سبيل بنائهما. (بن كيحول وعلوطي، 2018، ص45)

و يعد مصطلح المواطنة مفهوماً تاريخياً مستمراً باستمرار الحياة الاجتماعية والسياسية للأفراد حيث يرى (فلاق، 2017) أن المواطنة هي مصطلح إجتماعي سياسي يعكس الشعور المترتب عن الإلتزام المكاني لوطن بعينه و الذي يؤثر على إرادة الفرد ومبادئه ويقوم بتوجيه سلوكه لخدمة ذلك الوطن والسعي من أجل تطويره، أي أن المواطنة عبارة عن رباط سياسي واجتماعي بين المواطن والوطن الذي يعيش فيه والذي يترتب عليه مجموعة من الحقوق والواجبات والمسؤوليات القانونية والثقافية والتي من خلالها تتشكل البنية الأساسية للمجتمعات. ولقد انتقل هذا المفهوم من المحيط السياسي إلى المحيط

الإقتصادي نظرا لحاجة المنظمات للمواطنة كقيمة تنظيمية ينبغي ممارستها للحصول على بعض المزايا التي تدعم إستراتيجيات التصدي لمختلف التحديات التي يعرفها العالم الإقتصادي المعاصر. ومن خلال أوجه النظر المتعددة لمفهوم المواطنة، يمكننا القول أن المواطنة تعبر عن الإرتباط الوثيق بين الفرد ووطنه أو بيئته الإجتماعية التي ينتمي إليها في إطار مجموعة من الحقوق والواجبات، وتعكس التفاعل المتبادل بين الفرد ودولته، كما نرى أن مفهوم المواطنة مفهوم مرن حيث تتسع أبعاد المواطنة لتشمل جوانب إقتصادية كذلك، وهي المواطنة التي تسهم في تحقيق التفاعل البناء في المجتمع الحديث.

## 2-نشأة مفهوم المواطنة التنظيمية:

ظهرت المواطنة التنظيمية في أوائل الثمانينات لوصف سلوك العاملين داخل النظم الإجتماعية للمنظمات المختلفة ومنذ ذلك الحين، فقد تطورت إلى مجال كبير من الدراسة بسبب الأهمية المتزايدة للعمل القائم على الفريق بدلا من الهرمية التقليدية الصارمة ونتيجة لذلك فإن فهم سلوك المواطنة التنظيمية ضروري بشكل متزايد للحفاظ على النظم الإجتماعية للمنظمات وأدوار العاملين داخلها وعلى المستوى الكلي، من حيث الطبيعة المتغيرة لجميع المنظمات، والمستوى الجزئي، فيما يتعلق بالمنظمات الفردية، فإن دور العاملين أمر أساسي، سلوك المواطنة التنظيمية هو مفهوم متطور حول كيف ولماذا يساهم الناس بشكل إيجابي في منظماتهم خارج أدوار العمل المحددة لهم، وهو مفهوم توسع بسرعة في السنوات الأخيرة. (علي وآخرون، 2018، ص43)

وقد ترسخ مفهوم وموضوع المواطنة التنظيمية، من خلال كثرة الدراسات والبحوث التي أجريت حوله فيما بعد، ضمن البيئة الأجنبية، وصار لمضمون المواطنة التنظيمية فسحة واضحة في دراسات ومؤلفات السلوك التنظيمي، مع الإشارة إلى أن المفهوم الأساسي لمصطلح المواطنة التنظيمية قد مر بأكثر من مفهوم مع مرور الوقت منها: الأداء المقترن، العفوية التنظيمية، سلوك المواطنة أو التأييد الاجتماعي، سلوكيات الدور الإضافي، السلوك التنظيمي المدني، سلوكيات خارج الدور الرسمي، السلوك التنظيمي الشخصي، سلوكيات خارج الدور الرسمي، السلوك التنظيمي الشخصي، المشاركة التطوعية، الأفعال التطوعية، السلوك غير المكلف، وجميع هذه المسميات تصب في مفهوم المواطنة التنظيمية بوصفها سلوكا إنسانيا إختياريا مشفوعا بقيم أخلاقية وإجتماعية يقوم به العامل أو الموظف إزاء منظمته ليدعم به واجباته الرسمية، بطريقة تعاونية خارج ما هو منصوص عليه رسميا ضمن عمله الأساسي. (بن عودة، 2018، ص542)

وترجع بوادر نشأة سلوك المواطنة التنظيمية إلى العالم برنارد (Barnard, 1938) عندما تحدث عن تحليل طبيعة المنظمات ووصفها بأنها نظام تعاوني، كما تحدث عن استعدادات الموظفين للتعاون بصورة عفوية في أداء أدوار تتجاوز واجباتهم الوظيفية وذلك تجاه الموظفين الآخرين من ناحية والمنظمة نفسها من ناحية أخرى، كما تحدث عن العلاقة بين الأدوار الإضافية والرضا الوظيفي للعاملين وزيادة إنتاجيتهم في العمل. (ابراهيم والقنبي، 2017، ص236)

ثم انتقلت فكرة هذا السلوك إلى (katz, 1969) الذي أشار إلى أن إعتداد أي منظمة على الأدوار الرسمية للأفراد تجعل هذه المنظمة ضعيفة، لذا فإن إطلاق إمكانية الأفراد والإهتمام بالنواحي الإبداعية يعتبر من النقاط المهمة التي تحقق الفاعلية التنظيمية. (غازي، 2011، ص 51-52)

حيث تقوم أفكار كاتز على أفكار وآراء برنارد المتعلقة بمفهوم الرغبة في التعاون وقام بتحديد ثلاث أنماط رئيسية لسلوك الفرد والتي تمثل بشكل محوري في الكفاءة والفعالية الكلية لأي منظمة أعمال. (فلاق، 2003، ص21)

ويحدد الباحث دانيال كاتز ثلاثة أنماط أساسية لسلوك الفرد مهمة من أجل تحقيق فعالية المؤسسة وهي (Smith, Organ, & Near, 1983, p 653):  
- يجب أن يتوفر لدى الأفراد التحفيز الكافي للانضمام إلى المنظمة والبقاء بها.  
- يجب أن ينفذ الأفراد متطلبات واجباتهم الرسمية بطريقة مرضية.  
- يجب أن يمارس الأفراد بعض الأنشطة التطوعية الإبداعية أثناء عملهم على تحقيق أهداف المنظمة.  
وتعتبر مرحلة كاتز إضافة نوعية لتطور مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث تم الانتقال من مفهوم الرغبة في التعاون إلى مفهوم أكثر دقة وتحديداً، وهو مفهوم سلوكيات الدور الإضافي. (فلاق، 2003، ص23)

وهنا لا بد من إيضاح الفرق بين السلوك الوظيفي والسلوك الوظيفي الإضافي، فالأول هو أداء ماتتطلبه الوظيفة، أي أنه السلوك المقبول من قبل المدير، أما النمط الثاني من السلوك فيشير إلى سلوك مبدع وتلقائي أو عفوي يحسن ويطور أداء المنظمة. (كبير، 2021، ص22)  
و يعتقد أن أول من أطلق مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية هو أستاذ الإدارة الأمريكي دينيز أورغن (Dennis Organ)، وكان ذلك في العام 1977م مستفيداً من بعض أفكار تشستر برنارد (Barnard, 1938) حول الرغبة في المساعدة وودانيال كاتز (Katz, 1964) في التمييز بين أداء الدور المعتمد رسمياً والسلوك العفوي الإبداعي. (مقداد، 2015، ص ص 204-205)  
ويمكن تلخيص مراحل تطور مفهوم المواطنة التنظيمية من خلال الشكل الآتي:



المصدر: من إعداد الباحثة

#### الشكل رقم (04) يمثل مراحل تطور مفهوم المواطنة التنظيمية

وقد ذكر أورغان رائد البحث في مجال المواطنة التنظيمية أن أفكار سلوك المواطنة التنظيمية قد تطورت من اقتناعه بأن الرضا الوظيفي يؤثر على إستعداد الناس لمساعدة الزملاء وشركاء العمل، وميلهم للتعاون بأشكال متنوعة لتحقيق الهياكل المنظمة التي تدير العمل، حيث حاول هو وزملاؤه منذ أوائل عقد الثمانينات تحديد سلوكيات معينة تعكس هذا الإستعداد والميل لمساعدة الآخرين من خلال سؤال المديرين أن يصفوا السلوكيات التي يحبون أن يؤديها رؤسؤهم دون أن يطالبوهم بأدائها سواء من خلال السلطة أو تقديم المكافآت أو التهديد بالعقاب. (بوراس، 2016، ص ص 128-129)  
من خلال النظر في مفهوم المواطنة التنظيمية ترى الباحثة أن هذا المفهوم رغم نشأته الحديثة إلا أن تطوره كان سريعاً، وهو ما يدل على مدى أهمية هذا السلوك داخل المنظمات ويعبر عن مدى حاجة المنظمات للسلوكيات التعاونية من أجل تعزيز أداءها ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

## 3- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال الإدارة والذي حظي باهتمام من طرف الباحثين وعلماء الإدارة، وقد ظهر هذا المفهوم في الربع الأخير من القرن العشرين كأحد المفاهيم الإدارية التي تخدم التوجهات الجديدة للمنظمات الناجحة والتي تعطي إهتماماً أكبر لدور الموارد البشرية في المنظمات في تحقيق الفعالية التنظيمية، وقد لاقى هذا المفهوم جدلاً واسعاً بين الباحثين لتحديد ماهيته الحقيقية وهو ما أدى إلى ظهور عدة آراء متنوعة حول تعريف سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أنها تتمحور في مجملها حول السلوكيات التطوعية المفيدة في العمل، وفيما يلي سنقوم بعرض بعض أبرز التعاريف حول هذا المفهوم.

عرفه (Organ, 1988) على أنه "سلوكيات مرتبطة بالعمل ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمية وهي تدعم الأداء الفعال للمنظمة". (غازي، 2011، ص 58)

و وفقاً ل Organ فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو "سلوك تقديري لا يمكن التعرف عليه بشكل واضح وصريح من خلال نظام المكافآت الرسمي، وهو في المجموعة التي تعزز الأداء الفعال للمنظمة". (Jahangir, Akbar, & hak, 2004, p77)

ويرى (الفرجاني) "أن سلوك المواطنة التنظيمية بأنه السلوك الإختياري الذي لا يوجد في بطاقة الوظيفة، ولا يلزم المدير أو الرئيس أو الفرد القيام به ولكنه مهم لأداء الوظيفة وفعالية المنظمة". (الفرجاني، 2021، ص 172)

في حين يرى Yen Et al أن سلوك المواطنة التنظيمية يعكس الأنشطة التي يقوم بها الأفراد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل، التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية إتخاذ القرارات وتحمل ظروف العمل ودون إبداء أي شكوى أو تذمر من العمل. (حواطي وطعيبية، 2020، ص 118)

كما يرى Smith Et Al أن سلوك المواطنة التنظيمية نشاط فردي إختياري يتسم بطابع الطوعية فهو يتعدى إطار الواجبات الرسمية المحددة، ويتضمن رموز وإشارات تحمل معاني إيثارية أو تعاونية لا يتطلبها الوصف الوظيفي الرسمي للتنظيم، وبالتالي لا يترتب عليه أي مكافأة أو عقاب، ومع هذا فهو ضروري لأي منظمة لتحقيق النجاح التنظيمي والإرتقاء بمستوى الأداء الإجمالي والمحافظة على التوازن الداخلي للتنظيم من خلال مساهمته بتشجيع الآلة الإجتماعية للمنظمة وتوفير المرونة اللازمة للعمل في إطار المواقف الطارئة والأزمات. (كعوان وبن عيجة، 2021، ص 171)

ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية كذلك بأنه "عمل أو نشاط إجتماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه، ورغبة منه، ولا يبغي منه أي مردود مادي، عبر إلتزام ليس بالوظيفي إنما هو إلتزام أدبي إذ يقوم على اعتبارات أخلاقية أو إجتماعية أو إنسانية أو دينية". (بن عودة، 2020، ص 71)

ويعرف Iamberte سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "ذلك السلوك الذي يتجاوز المتطلبات الأساسية للعمل، ويكون إلى حد كبير عملاً تقديرياً يقوم به العاملون داخل المنظمة، ويعود بالفائدة عليها". (كيسرى ودايرة، 2017، ص 89)

ومن التعريفات أيضاً نجد أن سلوك المواطنة التنظيمية هو "مجموعة من التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً، والتي تمتاز بالطبيعة الإختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة مباشرة لنظام الحوافز، وذات أهمية كبيرة لفعالية المنظمة ونجاحها في تحقيق أداؤها". (نعرورة وتي، 2020، ص 305)

كما يشير سلوك المواطنة التنظيمية إلى "أي شيء يختار الموظفون القيام به بشكل تلقائي ومن تلقاء أنفسهم والذي غالبا ما يقع خارج التزاماتهم التعاقدية المحددة. بمعنى آخر هو سلوك تقديري".

(Thruvenkadam & Durairaj ,2017,p46)

وهناك من يعرفه بأنه "السلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة". (برباوي وسليمان، 2017، ص2017)

ويتضمن سلوك المواطنة التنظيمية بعض عناصر السلوك مثل مساعدة الآخرين ، والتطوع للقيام بواجبات إضافية ، والإلتزام بالقواعد والإجراءات في مكان العمل. هذه السلوكيات سلوكيات إجتماعية بناءة وذات مغزى وإيجابية. (Djalab & hazerchi,2021,p566)

كما يمكن تفسير سلوك المواطنة التنظيمية بإحدى الطريقتين: إما كمفهوم تجميعي أو بالإشارة إلى جوانبه أو أبعاده المختلفة، ووفقا لذلك اقترح (organ,1988) نموذجا خماسي الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية يتكون من: الإيثار، المجاملة ، وعي الضمير، السلوك الحضاري، والروح الرياضية.

(tziner & sharoni,2014, p36)

من خلال التعريفات السابقة الذكر نستنتج أن سلوك المواطنة التنظيمية حسب أغلب الباحثين هو تلك السلوكيات الوظيفية التي يقوم بها العاملون بصفة تطوعية أي خارج الإطار الرسمي للعمل أي هي الأعمال التي لا تدرج تحت لائحة المهام الرسمية لهم لكنها تخدم وتفيد المؤسسة.

#### 4- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

يتميز سلوك المواطنة التنظيمية بأنه مفهوم يتميز عن باقي المفاهيم الإدارية لكونه مصطلحا يرتبط بمفهومي الإختيارية والتطوعية ويتعدى قائمة المهام الوظيفية الرسمية وبالتالي يمكن تحديد أهم الخصائص لسلوك المواطنة التنظيمية كالتالي (بن كيحول وعلوطي، 2018، ص59):

- سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يقوم بها الفرد.
- سلوك غير ملتزم به الفرد من الناحية التنظيمية والفنية.
- لا ينتظر الفرد مكافأة مقابل الأدوار الإضافية التي يقوم بها .
- لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوصيف الوظيفي للدور.
- ويرى بن كيحول (2020) أنه يمكن تحديد خصائص سلوك المواطنة التنظيمية إنطلاقا من المفاهيم المتعددة التي جاء بها الباحثون لوصف سلوك المواطنة التنظيمية كما يأتي:
- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك غير رسمي في المؤسسة أي لا يقع ضمن الواجبات الرسمية للعامل بل يقوم على المبادرة الفردية والرغبة الحرة، وبالتالي فهو غير ملزم وإختياري
- العامل الذي يقوم بالأدوار الإضافية في العمل لا ينتظر مقابلها مكافأة مادية أو معنوية أو مصلحة شخصية.

-أن المؤسسات تحرص على تحفيز العاملين للإخراط في هذا السلوك بالرغم من أنه سلوك إختياري وغير إجباري.

- تعمل سلوكيات المواطنة التنظيمية على تنمية كفاءة المؤسسة والإرتقاء بالأداء التنظيمي وتحقيق الفعالية والأهداف الإستراتيجية.

- يتحدد سلوك المواطنة التنظيمية إنطلاقا من مجموعة سلوكيات وليس عملا واحدا، ولا يمكن تحديد طبيعة هذه السلوكيات نظرا لاختلاف مكونات وتوجهات هذا السلوك من منظمة الى أخرى وفقا لاختلاف ثقافة وفلسفة تلك المنظمات وطبيعة مجال نشاطها وماينجم عنه من إختلاف في الواجبات الرسمية في العمل.

ومن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية أنها تشتمل على نوعين من السلوكيات هما: (حبة، دبت ص80)

- الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية، وهناك العديد من الأمثلة لذلك منها: مساعدة الفرد لزملائه الآخرين، والأداء الإختياري لأشياء غير مطلوبة من الفرد، وتقديم الإقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير الأداء، وعدم إضاعة وقت العمل، والتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة.  
- السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها ، وقد سميت تلك السلوكيات بجودة الإمتناع، ومن أمثلتها: تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، وعدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل، والتعبير عن الإستياء بشأن بعض أوضاع العمل.  
وحسب ماجاء في مناصرية وبن ختو (2015، ص222) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات لا ينتظر الفرد مقابلها مكافأة تنظيمية، كما أن الفرد لا يعاتب على عدم ممارستها وذلك للأسباب التالية:

-أن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالبا ماتكون دقيقة ومن الصعب قياسها، حيث أن المدير قد يلاحظ تلك السلوكيات إلا أن الربط بين هذه السلوكيات والمكافآت يكون ضعيفا.  
-أن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر بأداء الفرد لعمله الرسمي، حيث أنه مثلا مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقته وإنخفاض أدائه.  
-أنها سلوكيات تطوعية لايمكن أن يعاقب الفرد إذا امتنع عن أدائها.  
وترى الباحثة أن سلوك المواطنة التنظيمية قد لايجلب للفرد أي فائدة على المدى القريب إلا أن تكرار هذه السلوكيات يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية على المستوى الجماعي وذلك لأن سلوك المواطنة التنظيمية يرتكز أساسا على قيمة الإيثار التي تحقق المنفعة للجميع.

#### 5- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

إن الإهتمام بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها ينبع من النتائج الإيجابية الكثيرة التي يمكن أن تحققها للمنظمة وتأثيرها في العديد من الجوانب التي تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي و المنظمي وإدارة الوقت بشكل فاعل وتحسين العلاقات التنظيمية وتنمية الإبداع والإبتكار وتعزيز بقاء المنظمة وفعاليتها وقدرتها على المنافسة وبالتالي نجاحها. (خليل،2018،ص08)  
كما أن التركيز عليها يمكن أن يقلل من صراعات تخصيص الموارد النادرة، عن طريق التركيز على سلوكيات الدور الإضافي وتوفير الأجواء التي تحفز وتسهل هذه السلوكيات كما تؤدي إلى تقليل المشكلات والمعوقات وتوفر فرصة وجود فهم أعمق لعوامل هذه السلوكيات التنظيمية والمهنية بالنسبة للإدارات. (أريج، 2018، ص8)

كما أن القيام بالأدوار الإضافية النابعة من سلوك المواطنة التنظيمية تؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها رغم ندرة الموارد المتاحة لها ويحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة العاملين والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والتغلب على مشاكل العمل وإطاعة القوانين من دون أن يكون العامل مراقبا من قبل الآخرين. (زروخي وقطاف، 2019، ص156)

كما يعكس سلوك المواطنة التنظيمية مستويات متقدمة من الإحتراف والإستمرارية، والنضج المهني والأخلاقي لقيادات النظم والعاملين فيها، الذي يعملون على تأطير ممارستهم بمنظومة قيمة رفيعة قوامها المساعدة، الإيثار، والغيرة، والمشاركة الفعالة، والإنتماء، وبقظة الضمير ودعم المبادرات الراقية لتطوير العمل المنظمي وتحقيق الفاعلية فيه، وبذلك فإنه يرسخ لحالة دائمة من التعاقد الوجداني السيكولوجي، والإلتزام الذاتي بتحقيق رؤية المنظمة و أهدافها. (الروسان، 2017، ص242)

كما جاء في ماجد و مقداد (2016) أن سلوك المواطنة التنظيمية يدعم الجانب الاجتماعي للمنظمة، ويزيد من مرونة العمل المؤسسي، ويبقى المنظمة في حالة توازن، كما يوفر سلوك المواطنة التنظيمية الدعم اللازم لتقوية شبكة العلاقات الإنسانية والسلوك الاجتماعي في المؤسسة، ويعمل على الحد من الصراعات بين الأفراد والجماعات، كما يعمل سلوك المواطنة التنظيمية على رفع الإنتاجية وتحسين العلاقات الاجتماعية بين مختلف الفاعلين و يرفع الفعالية التنظيمية.

ومن خلال ما سبق عرضه يمكن إبراز أهمية ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية على مستوى الفرد، والمنظمة كما يلي:

**أ- على مستوى الفرد:**

- يعمل على تحسين الأداء.
- رفع مستوى الالتزام في العمل
- إدارة الوقت بشكل فعال.
- تنظيم السلوك الفردي.
- تنمية الإبداع والابتكار.
- التخطيط الفعال والناجح في العمل.

**ب- على مستوى المنظمة**

- زيادة الإنتاجية.
- تحسين العلاقات التنظيمية.
- التقليل من المشكلات والصراعات التنظيمية المختلفة.
- تعزيز النظام الداخلي للمؤسسة.
- تعزيز القدرة على المنافسة.
- تحقيق رؤية وأهداف المنظمة.

وبناء على ماسبق ترى الباحثة بأن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات غير فعالة وغير قادرة على الصمود والمنافسة، حيث أنه غالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تطوعية زيادة عن أدوارهم الرسمية التي تعد غير كافية لإدارة كافة المواقف التنظيمية بفعالية، ونظرا لأهمية السلوك الطوعي غالبا ما تحتاج المنظمات إلى دعم هذا السلوك لضمان استمراريته.

**5--أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:**

لقد ساهم العديد من الباحثين في ظهور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية في الساحة الإدارية ولذلك تعددت أبعاد هذا المفهوم نظرا لاختلاف طبيعة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من باحث إلى آخر. ومنه فقد جاء تحديد بعض أبعاد سلوك المواطنة حسب الباحثين كما هو موضح في الجدول الآتي:

**جدول رقم (03) يمثل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفقا لوجهة نظر عدد من الباحثين**

الترتيب	اسم الباحث	السنة	الأبعاد المبحوثة
1	Smith & Organ	1983	الإيثار، الطاعة
2	Organ	1988	الإيثار، الإلتزام العام، الروح الرياضية، الكرم، السلوك الحضاري
3	Van Dyne & Graham	1986	الإذعان، المشاركة، الولاء

البعد الفردي (مساعدة زملاء العمل) والبعد المنظمي (تقديم الأفكار والمقترحات لتحسين العمل)	1988	Willimas	4
المثابرة الشخصية، المساعدة مابين الأفراد، المساهمة الفردية، تنمية الولاء	1991	Moorman & Blacely	5
سلوك المساعدة، الروح الرياضية، الإيثار	1994	Podsakoff & Mackenzie	6
الإيثار، الكرامة، الثقة	1999	Chattopadhyay	7
المساعدة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري	2000	Walz & Niehoff	8
سلوك المساعدة، الروح الرياضية، المساهمة الفردية، السلوك الحضاري، الإلتزام التنظيمي، الرضا الذاتي، تطوير الذات	2000	Podsakoffetal	9
البعد الفردي (الإيثار، الكرم)، البعد المنظمي (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الإلتزام العام)	2002	Lepineetal	10
الإيثار، الإلتزام العام، التعاون بين الأفراد، حماية موارد المنظمة، الكرم.	2004	Yen & Niehoff	11

المصدر: (ضبع وبن كيجول، 2019، ص 17)

من خلال الجدول السابق نلاحظ تعدد وتنوع الأبعاد المبحوثة بين مختلف الباحثين المهتمين بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية شكليا إلا أنها تتشابه ضمنيا، حيث نلاحظ إتفاق بعض الباحثين على عدة أبعاد كالإيثار والمساعدة والإلتزام والسلوك الحضاري، في حين قام بعض الباحثين بإضافة أبعاد أخرى لسلوك المواطنة التنظيمية مثل الرضا والثقة والولاء وذلك راجع على الأغلب إلى إختلاف بيئات العمل وطبيعة نشاط كل منظمة، فكما هو معروف فإن كل منظمة لها قوانين وأنظمة مختلفة تتغير من خلالها مجالات ممارسة الأدوار الإضافية. ولقد وجدت الباحثة من خلال الدراسات السابقة بأن نموذج أورغان الخماسي (Organ, 1988) هو النموذج الأكثر شمولاً وتعبيراً عن سلوك المواطنة، كما يعد نموذج أورغان لدراسة سلوك المواطنة التنظيمية هو النموذج الأكثر إستخداماً في الأبحاث والدراسات ويقوم هذا النموذج بتقسيم سلوك المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد هي (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)، وفيما يلي توضيح لمضامين هذه الأبعاد الخمسة:

#### أ-الإيثار:

هو سلوك تطوعي يقوم به الموظف طواعية لمساعدة زملاء العمل، أخذا بعين الإعتبار إرتباط هذه المساعدة بمهمة أو مشكلة معينة، ويعبر عن رغبة الفرد في تقديم المساعدة للآخرين مثل الرؤساء، زملاء العمل، أو حتى الزبائن أو المستفيدين من خدمات المنظمة، ومن نماذج هذا السلوك مشاركة العاملين للآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة، أو الإقبال على مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم وتوجيههم، وتجنب السلوكات التي قد تتسبب في حدوث مشكلات تتعلق بالعمل. (عبد القادر، 2018، ص104)

وبشكل عام فإن الإيثار في العمل هو المبدأ الذي يقوم على تفضيل مصلحة الآخرين على المصلحة الشخصية، ويشمل كل السلوكيات التطوعية التي تهدف إلى مساعدة العاملين لبعضهم البعض وتقدير إحتياجاتهم في العمل.

## ب- الكياسة:

هناك من يطلق عليها اللطافة، وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية وإحترام رغبات الآخرين والتعرف على آراءهم قبل اتخاذ القرارات أو الأفعال. ويرتبط هذا البعد ارتباطا كبيرا بالبعد السابق ولكن يختلف عنه إختلافا كبيرا، حيث أن هذا النوع يعتبر تصرفات تساعد الموظفين عن طريق منع مشكلة متعلقة بالعمل من الظهور أو تقليل حدة المشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل، وتقع الإستشارات والمذكرات ورسالات التذكير تحت هذا النوع من سلوكيات المواطنة التنظيمية. (حبة، 2018، ص112)

وعموما تتجسد الكياسة في إحترام حقوق وخصوصيات الآخرين والتي تقود إلى إمتناع الفرد عن الوقوع في المشكلات قدر الإمكان والحرص على تقليل حدة المشكلات في حالة حصولها وهو يعكس شعورا عاليا بالمسؤولية لدى الفرد وإدراكه لمدى تأثير سلوكه على الآخرين .

## ج- وعي الضمير:

ويسمى الضمير الحي أو الإلتزام بالضمير وهو سلوك فردي يعكس الإلتزام بضوابط العمل واللوائح التنظيمية. (benedictus, 2021, p180)

ويشير هذا البعد إلى ممارسة الفرد لذلك النوع من السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الإلتزام المحدد رسميا في المنظمة ، كما يتضمن حرص العامل على حسن إستغلال الوقت وتعظيم إستثماره ومدى الإهتمام بشروط وقوانين العمل، ويدل هذا على حالة ذاتية موجودة لدى العاملين تتمثل بالقبول الطوعي لقواعد وإجراءات المنظمة المتخذة في حالة عدم وجود رقيب أو محاسب ، فهو إنعكاس لمراقبة ذاتية داخلية تدفع صاحبها إلى بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أعلى درجات الأداء الممكنة ، والإلتزام بسياسات وقرارات وقوانين المنظمة المستند على قناعة أن هذا السلوك يخدم صالحه وصالح المنظمة. (عبد القادر، 2018، ص104)

كما يقصد به سلوك الموظف التطوعي والإختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه ، والمساهمة بشكل إختياري في حل المشاكل في المؤسسة. (حنيش، الباي، و بن علي، 2019، ص47)

إذن فوعي الضمير هو قدرة العامل على التقيد بمواقيت الدوام وتجنب الغياب ومحاولة إستثمار وقت العمل جيدا وأداء مهام العمل بإتقان وكفاءة.

## د- الروح الرياضية:

وتمثل الصفة المميزة للأفراد في تحمل ما هو أقل من الظروف المثالية أو المقبولة للعمل بدون إبداء الشكوى وتحمل الظروف الصعبة بالعمل. (حميد، 2016، ص337)

و تشير إلى قيم التسامح أمام المشكلات والمواقف التي تعترض الفرد في حياته الوظيفية دون أي شكوى أو تذمر وتحت أي ظرف، وقدرته على تحمل أوضاع العمل السيئة، وهذا ما يعكس إستعداد الفرد للعمل في ظروف غير مناسبة دون شكوى، ومع ذلك يحاول الفرد العامل في هذا السلوك التمتع بالروح الرياضية حتى ولو كانت الأمور الوظيفية في الإتجاه المعاكس لرغباته. (بومنقار وشلابي، 2016، ص120)

أي أن الروح الرياضية تعني المحافظة على الإيجابية في مختلف ظروف العمل وتجنب التذمر والشكوى والتغاضي عن المشكلات والتجاوزات التي قد تحصل في العمل والتحلي بروح التسامح، وتدل على قابلية وقدرة الموظف على القيام بمهام إضافية دون إبداء أي شكوى أو تذمر، واستغلال جهده ووقته لخدمة المؤسسة .

## ه- السلوك الحضاري:

يعني السلوك الحضاري الإنغماس بالأعمال الخاصة بالمنظمة والإشغال بالمسائل التي لها تأثير على حياتها، فالسلوك الحضاري يعكس مساهمة الأفراد في الحياة السياسية ودعم الوظيفة الإدارية للمنظمة، و يعني التحلي بالمسؤولية المتعلقة بالمساهمة في حياة المنظمة (الإلتزام بالحضور في الاجتماعات مثلا) وتكون مساهمة الفرد ببناء الأفكار والمناقشة. الأجراء وفقا لمفهوم السلوك الحضاري يجب أن يكونوا مواطنين جيدين في المنظمة على أن يسود الشعور على أنهم جزء من المنظمة يتقبلون الواجبات والمسؤوليات التي تترتب عن علاقة الإنتماء هذه. (بوخمخ، 2019، ص94)

كما يتمثل هذا البعد بالسلوك الذي يظهر الإهتمام بحياة المنظمة ومشاركة المسؤولية في شؤون المنظمة وجعل شؤون المنظمة فوق أهداف الفرد، ويعكس أيضا رغبة الفرد في الإندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية، وفي أبسط معانيه قد يتضمن هذا المكون قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدتها إدارة المنظمة أو التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل والمنظمات. (محمد، طاهر، وياس، 2017، ص362)

وبالتالي فإن السلوك الحضاري هو الإهتمام بنجاح المؤسسة ومستقبلها ومكانتها والحرص على تكوين صورة إيجابية عن المؤسسة لدى الآخرين وهو بذلك يعكس مستويات عالية من التحلي بالمسؤولية تجاه المؤسسة.

وقد صنف فيرلي وكلافام Virlee & Clapham (2003) الأبعاد الخمسة في بعدين كالتالي:

-سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد: ويشمل هذا السلوك الإيثار والمجاملة.  
-سلوك المواطنة الموجه نحو المؤسسة: ويشتمل هذا السلوك على كل من الضمير الحي والروح الرياضية وفضيلة المواطنة. (معمرى وبن زاهي، 2014، ص48)

إذن فسلوك المواطنة التنظيمية يقوم على بعدين أساسيين هما البعد الفردي ويشمل سلوكيات الإيثار والكياسة، وهي السلوكيات التي تفيد أفرادا محددين بشكل مباشر وتشمل تقديم المساعدة والدعم أثناء الحاجة وتجنب إفتعال المشكلات ومحاولة الحد من وقوعها بين الزملاء في العمل. أما البعد الثاني فهو البعد التنظيمي وهو يشمل سلوكيات الضمير الحي والروح الرياضية والسلوك الحضاري، ولقد سمي بالبعد التنظيمي نظرا لكون هذه السلوكيات تصب في مصلحة المؤسسة أكثر من العاملين فالضمير الحي يقود إلى إحترام القوانين وإتقان العمل والروح الرياضية تساعد على إنجاز العمل رغم مختلف الصعوبات، أما السلوك الحضاري فهو مؤشر على نجاح المؤسسة ومكانتها لدى العاملين.

## 6- النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية:

في إطار الجهود المبذولة من طرف الباحثين لإيجاد تفسير لسلوك المواطنة التنظيمية أو السلوك التطوعي بشكل علمي ودقيق وتحليل العلاقة بين الفرد والمنظمة جاءت بعض المقاربات النظرية تمثلت في نظرية التبادل الإجتماعي ونظرية التعاون كالتالي:

## أ-نظرية التبادل الاجتماعي:

يؤكد جورج هومنز أن التبادل الإجتماعي يبدأ من تفاعل الأفراد التقابلي (وجها لوجه) عاكسا الأوجه الإجتماعية والنفسية والإقتصادية لتكون قاعدة لعملية التبادل قوامها أهداف وغايات إجتماعية كالسمعة والإعتبار والإحترام والتقدير والنفوذ الإجتماعي وليس المنفعة المادية الصرفة لأنها ليست دائما هدف التبادل الإجتماعي. وتتألف الجماعة من ثلاثة أنواع رئيسية من المواقع الإجتماعية: العليا، الوسطى، والدنيا، وبهذا فإنه كلما زاد الفرد من نشاطاته الإجتماعية داخل المجتمع زادت مكافأته الإجتماعية،

وهناك الظروف التي تخضع لها العلاقات، وبالتالي تزداد نسبة نشاطاته الناجحة المؤهلة للمكافآت التبادلية. (حبة، 2018، ص107)

ويقوم هذا المدخل على مبدئين إثنين هما (بن كيحول وعلوطي، 2018، ص63):

أ- علاقات الأفراد مع مرور الزمن تصبح ثقة ثم ولاء ثم إلتزام متبادل.  
ب- الإلتزام يقتضى المعاملة بالمثل، حيث يبادر شخص واحد بمنح خدمة أو فائدة للشخص الآخر، وفي حالة رد الشخص الثاني لخدمة مقابلة للطرف الأول تنشئ سلسلة من التبادلات المفيدة ومن ثم تظهر مشاعر الإلتزام المتبادل بين الطرفين.

و ينطوي مفهوم هذه النظرية على العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أوبين الأفراد ومشرفيهم، من حيث أن الأفراد يتوقعون ردا للجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به ولكنهم لا يحددون نوعية توقيت الرد، لذلك فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها، وحسب نظرية التبادل الإجتماعي فإن الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفيهم. (دراج، 2019، ص115)

وحسب نظرية التبادل الإجتماعي فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تظهر لدى العاملين كرد فعل على شعورهم بالمعاملة العادلة من طرف مشرفيهم أي وفق قاعدة المعاملة بالمثل كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04) يمثل نظرية التبادل الإجتماعي

ما الذي يقدمه العاملون	ما الذي تقدمه المنظمة
<p>دعم وتأكيد الذات الإلتزام التنظيمي المواطنة التنظيمية الإستغراق الوظيفي</p>	<p>الدعم التنظيمي والدعم القيادي العدالة التنظيمية وتمكين العاملين الثقة التنظيمية مشاركة العاملين في القرارات جودة حياة العمل، القيادة التحويلية</p>

المصدر: (فلاق ، 2017، ص32)

ومنه وفقا لهذه النظرية فإن سلوك المواطنة التنظيمية كرد فعل لطبيعة العلاقة بين الأفراد والإدارة داخل التنظيم، أي أن العلاقات التبادلية داخل التنظيم هي التي تتحكم في ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية فكلما كانت العلاقة فعالة وعادلة كلما أصبحت الثقة بين الأطراف متبادلة ثم تظهر مشاعر الإلتزام المتبادل بين الأطراف.

ب- نظرية التعاون:

صاحب هذه النظرية هو برنارد شاستر وهي النموذج الثاني التي أعطت تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة، وتشير إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويصبح العمل الجماعي واقعا ملموسا حين يفتتح الأفراد أنه عليهم أن يكافحوا من أجل أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد يعنى مساعدة الآخرين على النجاح أيضا. كما كان لهذه النظرية الأثر البالغ في تمكين الباحثين حول كشف خفايا سلوك المواطنة فقد كانت هذه النظرية منطلق أساسي لكل من كاتز و أورغان لتحديد مفهوم المواطنة التنظيمية. (بن كيحول وعلوطي، 2018، ص64)

و تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تعطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية فبينما تركز نظرية التبادل الإجتماعي على العلاقة الثنائية بين الأفراد فيما بينهم وبين المنظمة ، فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين، فهي تقترح بأن إدراك الأفراد

بأنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة ، حيث أن نجاح كل واحد منهم يساعد على نجاح الآخرين أيضاً، فهذا الإدراك يجعل التعاون ممكناً ليدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام.(عبد القادر، 2018، ص106)

كما أن مفهوم التعاون يرتبط بصلة وثيقة بالتفكير الإبداعي للأفراد لحل المشكلات، وتعظيم مستوى المهارات والمعرفة، والثقة المتبادلة والإتصال الفعال، التي تنصب جميعها في خدمة إنتاجية الأفراد وفعاليتهم، فعندما يسعى الأفراد لتحقيق أهدافهم الخاصة فإنهم يحاولون إيجاد قدر من الإنسجام بين هذه الأهداف وأهداف الجماعة التي ينتمون إليها، كجزء من النظام الاجتماعي التعاوني، إذ أن اعتماد مبدأ التعاون يساعد في خلق بيئة العمل الاجتماعية التي تدعم التعاون بين الأفراد وتشجعهم على تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية. وينقسم التعاون إلى نوعين هما التعاون الرسمي، والتعاون غير الرسمي الذي يعتبر نوعاً من التكيف مع بيئة العمل، التي يكون فيها العرف السائد هو الذي يحدد سلوكيات الأفراد، وليست الإلتزامات التعاقدية الرسمية. (بن عودة، 2016، ص92)

نلاحظ أن هذه النظرية ركزت على دور العمل الجماعي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية حيث يشكل العمل الجماعي بيئة ممتازة لتحقيق الأهداف والحاجات الفردية كما تعمل الجماعة على دمج الأهداف الفردية مع أهداف الجماعة والتي تصبح في مصلحة التنظيم خاصة وأن الجماعة توفر الشعور بالإلتزام والدعم المستمر لتحقيق الأهداف.

#### 7-العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية:

تمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية ظاهرة تنظيمية وسلوك نسبي لكونها تتأثر بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى في المؤسسة، كما تختلف درجة هذا التأثير من منظمة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر ومن بين أبرز العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية نذكر ما يلي:

##### • العدالة التنظيمية:

توصف العدالة بأنها ضمان استخدام الحقوق التي ينص عليها القانون من قبل الجميع، وحماية الحقوق أو إعطاء جميع الأفراد ما يناسبهم وما يستحقونه. (Soner, 2012, p1413) وتعتبر العدالة التنظيمية أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كإنخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية، وإنخفاض الإلتزام التنظيمي، إضافة إلى إنخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وخلافاً لذلك فإن إرتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، وما يعانیه ذلك من إرتقاء سلوكيات الأفراد بعد الإطمئنان إلى سيادة العدالة، ومن ثم الوثوق في المنظمة. (حبة، 2018، ص122)

##### • الثقافة التنظيمية:

إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال وجود ثقافة تشجع أو ترفض هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون سلوكيات طوعية ويشجعون على ذلك ، فإن بقية الموظفين سيتأثرون بذلك مما سينعكس على سلوكهم وتصرفاتهم، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظفين بما هو مطلوب فقط، فسيؤدي ذلك إلى أن يكون حجم الممارسات الطوعية محدوداً للغاية، أي أن الثقافة التنظيمية تؤثر سلبياً أو إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة. (الأزهاري، 2023، ص48)

- الرضا الوظيفي:

يقصد به الشعور الإيجابي النابع من تقييم الفرد لعمله، من ناحية المميزات التي يتحصل عليها، النمط القيادي الذي يتبعه الرئيس، المناخ التنظيمي للمنظمة، هذا وقد أجريت الكثير من الدراسات الميدانية للتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، واتفقت في مجملها على أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوك المواطنة التنظيمية. فكلما ارتفعت مستويات رضا الفرد تجاه الوظيفة وظروف العمل كلما ازدادت الدوافع الكامنة لديه لبذل المزيد من الجهد والقيام بمهام وأدوار إضافية إذا تطلب الأمر ذلك، فالفردي الراضي عن عمله يحرص بشكل دائم على تحسين مستوى الأداء في منظمته، دون أن يتوقع الحصول على أية حوافز إضافية. (عبد القادر، 2018، ص107)

- القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية من أهم محددات نجاح المنظمة، حيث تشكل الإطار العام لسلوك الموظفين وتحدد نشاطاتهم، ولذلك فإن إختيار النمط القيادي المناسب لكل منظمة يعد أحد العوامل والمتغيرات الهامة التي تؤدي إلى تعزيز سلوكيات المواطنة داخل المنظمة. حيث يستطيع القائد بتصرفاته أن يؤثر على شعور العاملين ويعزز من رغبتهم لإظهار سلوك المواطنة التنظيمية. كما كشفت بعض الدراسات أن نمط القيادة الإدارية وطبيعة بيئة العمل تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية أكثر من تأثيرها على شخصية العاملين، حيث يرى الباحثون أن القيادة الناجحة والفعالة تؤدي إلى الرفع من سلوك المواطنة التنظيمية. (الأزهاري، 2023)

- الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي هو مدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع المنظمة، ويراه آخرون على أنه الإستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للمنظمة، ولقد أثبتت العديد من الدراسات تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن الأفراد العاملين الذين لديهم شعور كبير بالولاء للمنظمة، يكونون مستعدين للقيام بكل مايلزم من أجل مساعدة المنظمة، من خلال بعض السلوكيات الإيجابية، والتي يمكن تصنيفها ضمن سلوك المواطنة التنظيمية. (كبير، 2021، ص28) وبالرجوع إلى تفسير هذه العلاقة تبين أن الولاء التنظيمي مسؤول عن السلوك الذي لايعتمد أساساً على المكافآت والعقاب، إلى جانب أنه مسؤول عن تحديد الإتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة. (القحطاني، 2016، ص ص 52-53)

- عمر الموظف:

بينت بعض الدراسات كدراسة (babcock-roberson & strickland, 2010) ودراسة (wanger & rush, 2000) أن لعمر الموظف تأثيراً واضحاً على سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريباً يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، وبالتالي نجد أن كبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للإنتماء الإجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن نسبياً، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم والآخرين، وبالتالي العوامل التي تؤدي إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم. (نقبيل، 2019، ص84)

- المؤهل العلمي والخبرة:

للمؤهل العلمي للموظف تأثير كبير في تفعيل دوره الوظيفي، وكذلك للخبرة العملية التي تتماشى مع المؤهل العلمي تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة من عدة نواحي، كراحة النفسية للموظف عندما يمارس

عملا هو مؤهل له، وبالتالي يتعاضم شعور الموظف لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية. (فلاق، 2017، ص87)

• مدة خدمة الموظف:

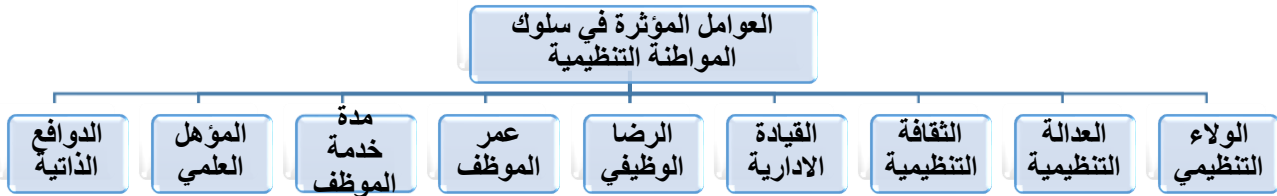
لقد أثبتت البحوث الميدانية (chiu & tsai, 2007) (organ & rayan, 1999) إلى أن هناك علاقة سببية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية ، فقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة ويعود السبب إلى أن الموظف الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوب منه إنجازها وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع، لكن ما إن يتكيفوا مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة عدم التأكد والغموض عندهم، حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون فيها. (نقبيل، 2019، ص85)

• الدوافع الذاتية:

يقصد بالدوافع الذاتية رغبة الفرد بالإنجاز والحاجة إلى تحقيق الذات، والتي بدورها تؤثر على السلوك وتحدد طبيعة العمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية للفرد بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال إنخراط الموظف بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الإطار الرسمي لوظيفته في المؤسسة مع عدم توقعه الحصول على أي مقابل نظير ذلك. وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يمتلك دافعا ذاتيا نحو الإنجاز يكون أكثر ميلا إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأنها تؤدي إلى إشباع حاجاته الداخلية نحو تحقيق الذات. (ضبع وبن كيحول، 2019 )

ومن خلال ماسبق يمكننا تلخيص العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية وفق الشكل

الآتي:



المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل رقم (05) يمثل العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية

وتعتبر جميع العوامل سالفة الذكر عوامل معززة لسلوك المواطنة التنظيمية منها ما يرتبط بالعامل (عوامل ذاتية) ومنها ما يرتبط بخصائص العمل (عوامل تنظيمية)، وترى الباحثة أنه من الصعب فصل هذه العوامل عن بعضها البعض نظرا لارتباطها بجميع المواقف التي قد يواجهها العامل في بيئة عمله، ومنه فإننا لانستطيع عزو سلوك المواطنة التنظيمية إلى عامل أو دافع واحد فقط ولكن ينبغي البحث عن جميع العوامل التي ساهمت في ظهور هذا السلوك والمحافظة عليها.

## 8- الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية:

ينتج عن القيام بسلوك المواطنة التنظيمية آثار عديدة سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي وعادة ماتكون هذه الآثار إيجابية في مجملها وتعود بالفائدة على المنظمة، ومن بين هذه الآثار نذكر مايلي:

- زيادة إنتاجية الموظفين والإدارة.
- الإستغلال الأمثل للموارد التنظيمية.
- يساعد على تحقيق تعاون أحسن بين الجماعات.
- زيادة قدرة المنظمة على الإستقطاب والمحافظة على فعالية فريق العمل.
- تمكين المنظمات من التكيف مع التغيرات البيئية.
- زيادة الإستقرار الوظيفي للمنظمات. (djalab & hazerchi, 2021, p567)
- كما يرتبط سلوك المواطنة التنظيمية مع العديد من النتائج الإيجابية التي تتمثل في (بن كحول وعلوطي، 2018، ص61):

- توفير المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسيير شؤونها.
- تنشيط وتفعيل التنظيم الإجتماعي الموجود داخل المنظمة.
- تقليل النزاعات والصراعات والخلافات بين الموظفين داخل التنظيم.
- زيادة في فاعلية الأداء والكفاءة.
- شروع روح التعاون والمساعدة والأمان الوظيفي داخل المنظمة.
- المحافظة على ممتلكات المنظمة.
- تحقيق التنسيق بين الجهود والأنشطة المبذولة من جانب أعضاء الفريق وجماعات العمل.
- ويؤكد محمد (2011) أن أبرز التأثيرات الهامة لسلوك المواطنة التنظيمية على نجاح المنظمة يتأتى من حقيقة أنه من الصعب على المنظمات تحديد المدى الكامل للأداء المطلوب لإنجاز الأهداف التنظيمية من خلال قائمة المهام الرسمية، فقد يتعدى الأداء المطلوب في ظل بعض المتغيرات حدود الوصف الوظيفي المحدد.

حيث أن تحقيق الفعالية التنظيمية يعتمد بشكل كبير على سلوك المواطنة التنظيمية لأن الأدوار الرسمية في المؤسسة غير كافية لتحقيق الفعالية على كافة الأصعدة، حيث تعمل سلوك المواطنة التنظيمية على رفع إنتاجية العاملين وفاعلية الإدارة من خلال زيادة جودة العمل المنجز وكميته. (الأزهاري، 2023).

كما يؤكد organ (1997) على دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث يرى أورغن أن سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن مختلف السلوكيات التي تساهم في مجملها، مع مرور الزمن وعن طريق الأفراد في الفعالية التنظيمية، كما يرى أن سلوكا واحدا فقط يعتبر غير كاف لإحداث فرق في النتائج التنظيمية ولكن عند تكرار هذه السلوكيات سيكون التأثير إيجابيا وسيسهم الأفراد في فعالية مؤسستهم.

ومن الآثار الإيجابية أيضا لسلوك المواطنة التنظيمية هو تحسين الإنتاجية بنفس التعداد البشري وبنفس الإمكانيات المتاحة للمنظمة من دون صرف تكاليف مالية إضافية. كما يؤدي ذلك إلى إكساب الموظفين مهارات إضافية نظير إطلاعهم على أدوار غيرهم من الموظفين، من تحسين القدرات ومهارات العاملين التنظيمية والتواصلية من جهة، ومن جهة أخرى بين العاملين ومروسيهم. (شلابي وشيخاوي، 2020، ص20)

وفيما يخص تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في عملية إتخاذ القرارات الإدارية ، فقد اتضح أن سلوك المواطنة يؤثر في عملية إتخاذ القرار، وأن القرارات التي تتخذ حول من يكون سلوك المواطنة لديهم مرتفعا، تختلف عن القرارات التي تتخذ حول من يكون لديهم ضعيفا. (مقداد، 2015، ص215) وعلى المستوى الفردي كشفت الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا، فالوجود المستمر لسلوك المواطنة التنظيمية يؤثر عبر الوقت على إنطباع الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك الموظف، هذا الإنطباع يلعب دورا مهما في الحوافز التي يمكن أن يحققها هذا الموظف كالراتب والترقية. (بوراس، 2016، ص144)

في حين يرى (مشمش، 2016) أن التأثير الإيجابي الذي يحققه سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمنظمات ككل يكمن في مساهمتها في علاج مشكلات دوران العمل والغياب ، وهو مايرفع من إستقرار المنظمة والذي بدوره يحسن الإنتاجية ويزيد من فعالية الأداء التنظيمي وكفاءته، ويعزز الثقة بين المنظمة والعاملين فيها ويحقق الرضا عن العمل ويحد من الصراعات والمشكلات التنظيمية المختلفة. يتضح من خلال إستعراض النقاط السابقة أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثيرا إيجابيا سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي حيث يستفيد من خلالها المدير والعمال والمنظمة ككل على العديد من المزايا المادية والمعنوية، ولكن هذا لاينفي إحتمال وجود تأثيرات سلبية لسلوك المواطنة التنظيمية نظرا لاختلاف دوافع هذا السلوك بين عامل وآخر.

وقد أوضح ماك أليستر Mac Alister (1989) في إطار توضيحه للجدل النظري القائم حول آثار سلوك المواطنة التنظيمية على كل من العامل والمنظمة التي يعمل فيها أن هذه التأثيرات قد تكون إيجابية أو سلبية في آن واحد، فعلى الرغم من تأكيده على فكرة أن هذا السلوك يصب في مصلحة كل من الفرد والجماعة و المنظمة ، إلا أنه يتم تقييم ذلك السلوك بناء على طبيعة الموقف فهو الذي يحدد مدى إيجابية أو سلبية ذلك السلوك، ومن هنا فإن سلوك المواطنة التنظيمية الذي قد يكون ذا دافع إيجابي إلا أنه قد يقود إلى نتائج سلبية على مستوى الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، فعلى مستوى الأفراد فإن سلوك التطوع قد يكون أحد مؤشرات نقص الكفاءة، أما على مستوى جماعة العمل فإن سلوك المواطنة قد تؤثر على أداء بقية الجماعات وقد يصل التأثير إلى بيئة العمل المحيطة وقد تكون سببا لظهور الميل إلى الإتكالية والإعتماد على الآخرين، وعلى المستوى التنظيمي قد يعزز سلوك التطوع الشعور بالإستحقاق لدى الأفراد حيث يرون بأن المنظمة مدينة لهم بمقابل نظير مجهوداتهم الإضافية التي يقدمونها لها وهذا ما قد يكون تأثيره خطيرا على إستقرار العلاقات داخل المنظمة. (بومنقار وشلابي، 2016)

وترى الباحثة أنه من أجل الحد من التأثيرات السلبية المحتملة لسلوك المواطنة التنظيمية ينبغي تفعيل الرقابة داخل المنظمات من أجل ردع مظاهر الإتكالية وضمان إستقرار الأداء على المستوى الفردي، كما ينبغي تعزيز مظاهر المواطنة التنظيمية عن طريق التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي من أجل تعزيز الثقة بين العامل والمنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي.

### 9-معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية:

تواجه المنظمات عددا من الصعوبات والتحديات التي تعيق مساهمة العاملين بأعمال التطوع بالمنظمة، ويمكن تلخيص أهم تلك العراقيل فيما يلي(مناصرية وبن ختو، 2015، ص22):

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة.
- عجز ثقافة المؤسسة وقيمها عن في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية.
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم مما يقف عائقا امام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.

-فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والإغتراب وعدم الرضا والدافعية للعمل.

-العوامل الاجتماعية والإقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

-إفتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

حيث قد تكون السياسة التنظيمية للمنظمة من أكبر العوائق التي تبني سلوك المواطنة التنظيمية حيث تفنقر إدارة المنظمة إلى إحلال العدالة التنظيمية بين جميع أفراد المنظمة، مما يولد لدى الأفراد الشعور بالانتقاص والظلم مقارنة بزملائهم هذا الأمر يدفع العاملين إلى تبني سلوكيات تصب في مجملها نحو الإنتقاء إلى الإدارة الغير منصفة ويتعمد التفاني والإخلاص في حين لو تم تحقيق العدالة التنظيمية لكان ذلك أكبر محفز للمواطنة التنظيمية. (بن يحيى وبوجيت، 2022، ص79)

وقد يكون للإنتماء الوظيفي تأثيرا سلوك المواطنة التنظيمية حيث أن إرتباط الإنتماء الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية من شأنه أن يدعم سلوكيات المواطنة التنظيمية خاصة الإنتماء العاطفي الذي يعكس الإرتباط العاطفي للفرد وإحتوائه وتوافقه مع المنظمة التي يعمل بها إضافة إلى الإنتماء المعيارى الذي يعكس تعمد الموظف بالبقاء في المنظمة ما ينتج جملة القيم التي يعتقدونها الفرد لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن النوع الثالث من الإنتماء الإستمراري الذي يعكس ميل الفرد للإستمرار في المنظمة بسبب شعوره بالخسائر التي سوف يتحملها إذا ترك المنظمة أو بسبب عدم توافر بدائل وظيفية مناسبة يمثل تهديدا لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فحينما يكون مستوى الإنتماء الإستمراري لدى الموظف مرتفعا يشعر بعدم الرغبة في القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد الآخرين بالتالي تكون هناك علاقة سلبية بين كلا المتغيرين، وإلى جانب هذه المعوقات تتموضع عدة معوقات أخرى تتراوح بين ماهو مرتبط بالفرد وسلوكياته والتي تعود في الأساس للمنظمة إلا أن معالجة هذه المعوقات ليس بالأمر المستحيل أو الصعب بل يحتاج لنظرة عامة وإستراتيجية شاملة تعالج مختلف جوانب العمل.(حبة،2020، ص143)

و كما جاء في دراسة (Karam،2011) فإن التغلب على هذه المعوقات السابقة يستدعي إهتمام المؤسسات بما يلي (بن كحول وعلوطي، 2018، ص85):

-تقوية مهارات التفكير والإتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الإيجابية الإضافية.

- سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة.

- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية.

-أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للإنخراط إجتماعيا بالمؤسسة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء.

- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة.

كما يعد التحفيز مهما للغاية لأداء سلوكيات الدور الإضافي. يمكن أن تؤثر المشاكل الشخصية للأفراد أو المشاكل في العمل على أداء العمل والعلاقات بين الموظفين، وهنا يكمن دور القائد في التأكد من أن كل موظف يشعر بالأمان والدعم، ليشعر وكأنه جزء من المنظمة، كما ينبغي على القائد أن يؤثر

على الموظفين بأن يكون قدوة جيدة ويمتلك شخصية خاصة ويحفز على تحقيق أكبر قدر من الإنجازات. فقط مع التحفيز العالي يمكن للأفراد أن يتصرفوا كمواطنين داخل المنظمة، وإذا لم يكن لديهم دافع لا يوجد سبب لتقديم أنشطة إضافية في العمل. ومنه فإن إهتمام القادة أو المديرين بالعلاقات البيئية في العمل ورضا الموظفين يؤدي زيادة فرص حدوث سلوك مواطنة تنظيمية وأنه ليس من السهل إقناع الموظف بالتصرف كما كان نظرا لأن سلوك المواطنة التنظيمية لا يتم مكافأته. (Velickovska, 2017, p46) وعموما من خلال ماسبق ترى الباحثة أنه أجل التغلب على هذه المعوقات ينبغي أن تهتم المؤسسات بتنمية العلاقات الإنسانية داخل العمل وإتاحة الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم في تسيير شؤون المؤسسة، مع الحرص الشديد على تطبيق العدالة في العمل وتعديل نظام الحوافز والأجور والإهتمام بتحسين بيئة العمل من أجل دفع العاملين لبذل جهد أكبر في العمل وبالتالي الرفع من مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

## خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يتبين لنا أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك ضروري بالنسبة لكل منظمة تبحث عن النجاح و التفوق التنظيمي لأنه يستند إلى ممارسات حديثة تغني عن الممارسات التقليدية وتتجاوزها، والتي من خلالها يرتفع الأداء الفردي والتنظيمي إلى أعلى مستوياته وبالتالي تستطيع المنظمة أن تواجه مختلف التحديات وتسائر الظروف الملحة التي تفرضها المتطلبات الحديثة لعالم الشغل.

**الجانب الميداني**

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. الدراسة الإستطلاعية

1.1 أهمية وأهداف الدراسة الإستطلاعية

2.1 الإطار الزمني والمكاني والموضوعي للدراسة الإستطلاعية

3.1 عينة الدراسة الإستطلاعية

4.1 أداة جمع بيانات الدراسة الإستطلاعية

5.1 عرض ومناقشة نتائج الدراسة الإستطلاعية

6.1 نتائج الدراسة الإستطلاعية

2 . الدراسة الأساسية

1.2 المنهج المستخدم

2.2 حدود الدراسة الأساسية

3.2 مجتمع الدراسة الأساسية وعينته

4.2 أداة جمع بيانات الدراسة الأساسية

5.2 الخصائص السيكومترية لأداة جمع البيانات

6.2 أساليب تحليل البيانات

خلاصة

**تمهيد:**

إن أي بحث ميداني لا بد وأن يركز على مجموعة من الخطوات المنهجية المدروسة التي تضبط كيفية البحث وتوضح الطريقة التي يجب أن يتبعها الباحث لإختبار فرضيات دراسته والإجابة عن التساؤلات البحثية التي انطلق منها في أول الدراسة، وسنقوم في هذا الفصل بتوضيح كافة الخطوات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة.

**1- الدراسة الإستطلاعية:**

إن لكل بحث ميداني نقطة بداية وتمثل الدراسة الاستطلاعية نقطة بداية البحث العلمي، فمن خلالها تتضح معالم البحث والإجراءات المنهجية التي ينبغي إتباعها لإنجاز البحث بطريقة صحيحة، ويمكن تعريف الدراسة الإستطلاعية على أنها "المرحلة التحضيرية للدراسة نفسها والتي يقوم بها الباحث بهدف التعرف على أرضية الدراسة" (بن لوصيف، 2020، ص124). إذن فالدراسة الإستطلاعية هي دراسة إستكشافية أولية لميدان البحث تسمح للباحث بالحصول على معلومات مبدئية حول الموضوع المراد دراسته والتعرف على الظروف و الإمكانيات المتوفرة في الميدان قبل الإنطلاق في إنجاز البحث الرئيسي.

**1.1- أهمية وأهداف الدراسة الإستطلاعية:**

تكمن الأهمية العملية للدراسة الإستطلاعية في كونها تسعى إلى تذليل مختلف الصعوبات التي قد تواجه الباحث في بداية الدراسة لأنها تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- تحديد صلاحية موضوع البحث لميدان الدراسة.
- بلورة إشكالية الدراسة وطرح التساؤلات والفرضيات المناسبة.
- تحديد المفاهيم الأساسية ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- معرفة طبيعة مجتمع الدراسة وخصائصه.
- تحديد المنهج المناسب للدراسة ووسائل جمع البيانات.

**2.1- الإطار المكاني و الزماني والموضوعي الخاص بالدراسة الإستطلاعية:**

إن لكل بحث علمي إطارا مكانيا وزمانيا ينبغي أن تجري فيه الدراسة وحدودا موضوعية، ولقد قامت الباحثة بتحديد تلك الأطارات كالتالي:

**أولاً: الإطار المكاني**

يعتبر ميدان البحث بمثابة حلقة الوصل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة، ولهذا السبب يتعين على الباحث البحث عن الميدان الأكثر نموذجية لتطبيق دراسته وذلك من أجل تحقيق شرط الإنسجام والتناسق بين شطري الدراسة النظري والتطبيقي، ومن هذا المنطلق قمنا بالبحث عن المؤسسة الأنسب لتطبيق موضوع بحثنا ومنه وقع اختيارنا على المؤسسة المينائية بسكيكدة كنموذج مناسب لتطبيق موضوع الدراسة من حيث طبيعتها الإقتصادية العمومية وموقعها الإستراتيجي ووزنها الإقتصادي داخل الوطن. حيث ترى الباحثة بأن المؤسسة المينائية يمكن أن تتمتع بنظام قيم قوي يشتمل على قيم إدارية ناجحة وموظفين مستعدين لبذل أقصى مجهوداتهم لدعم نجاح المؤسسة، وذلك ما نسعى للتأكد منه من خلال الدراسة الإستطلاعية.

**- التعريف بمؤسسة البحث "المؤسسة المينائية بسكيكدة":**

تعتبر المؤسسة المينائية بسكيكدة من بين الموانئ المهمة بالوطن والتي يمكن تقديمها كالاتي:  
المؤسسة المينائية بسكيكدة هي وليدة المرسوم 82 / 284 المؤرخ في 14 أوت 1982. و هي تعد من أهم المؤسسات المينائية الوطنية، وذلك في إطار تنظيم و تسيير قطاع الموانئ من أجل المساهمة في

التنمية الاقتصادية المبرمجة في إطار المخطط الوطني، الهادف إلى زيادة حركة المبادلات التجارية ضمن أحسن الظروف الاقتصادية.

إن للمؤسسة المينائية بسكيكدة بعدا تاريخيا مميذا حيث لطالما ارتبط تاريخ ميناء سكيكدة بتاريخ المدينة، أي أن مدينة سكيكدة نشأت عن طريق الميناء ولقد عرف هذا الميناء عدة تغييرات وتوسيعات حتى أصبح ميناء استراتيجيا قادرا على استيعاب أكبر قدر من البضائع والسلع، و بالتالي جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن، إضافة إلى ذلك الموقع الجغرافي الاستراتيجي كونه يساهم بنسبة 25 % من المبادلات البحرية الجزائرية عن طريق البحر، كما نجده أيضا يغطي معظم الولايات الجنوبية الشرقية للبلاد (قسنطينة - سطيف - ميله - بسكرة - قالمة - أم البواقي)، ويمكن تحديد الموقع الجغرافي للمؤسسة كما يلي:

36°53'20" عرض شمالا.

06°54'30" خط طول شرقا.

أما بالنسبة للحدود المينائية، يقع الميناء القديم في الكوة الواقعة بين جزيرة سيرري جينا و رأس فلفة 3 كلم شرق سطورة. محمي الميناء القديم شمالا بالمكسرة الكبيرة المتجزدة شرقا على طرف سكيكدة، ليصل في اتجاه نوعا ما متباعد عن الساحل شرقا بكتلة سكيكدة و غربا برصيف القصر الأخضر ليتربك ممر دخول مستقل بحوالي 130 متر عرض

بينما الميناء الجديد، مختص بنقل الهيدروكاربورات (المحروقات)، يحد شمالا بالمكسرة الأساسية (1875 مترا) و شرقا بمكسرة ثانوية (650 مترا)، و على المكسرة الأساسية نجد 3 أرصفة عائمة بتروولية (P1,P2,P3) بقدرة إستيعاب 50000 طن و 100000 طن على التوالي، على المكسرة الثانوية نجد المركز 1 مختص Binz iniques و المركز 5 للبتان و البروبان، ثلاث موانئ صيد سطورة والمرسى و القل بسعة تحوي حظيرة قوارب و مراكب صيد و المهن الصغيرة، ويستطيع ميناء القل إستقبال سفن سلع بطول 95 متر في الرصيف التجاري (110متر) و بسد مائي ب 10 متر.

ولقد تأسست المؤسسة المينائية قانونيا بسكيكدة عام 1982 في خضم برنامج إعادة الهيكلة للمؤسسات، حيث أسندت لها المهام التي كانت على عاتق الوحدة المنحلة و عن طريق إعادة هيكلتها، وأنشئت المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة (Entreprise Portuaire de Skikda) وهذه الوحدات هي:

\* الديوان الوطني للموانئ. ( ONP )

\* الشركة الوطنية للشحن و التفريغ ( SONAMA )

\* الشركة الوطنية لسحب البواخر ( CNAN )

وفي عام 1989 إنتقلت المؤسسة إلى الإستقلالية و أصبحت مؤسسة عمومية إقتصادية حسب القانون 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988، و هذه الإستقلالية تخول لها إتخاذ القرارات وتنفيذها دون أي وصاية حيث نجدها مستقلة تماما في حالة أخذ القرارات الخاصة بالإستغلال داخليا ووضع برامج تخطيطية لفائدتها، أما عن إستقلاليتها في حالة الإستثمارات الكبرى فإنها تلجأ إلى التحاور مع بعض الوزارات مثل: وزارة النقل، وزارة الإقتصاد، و من الملاحظ في ميناء سكيكدة أن عملية الإستيراد تخطط لها و ترسل الخطط إلى الوزارات المعنية لدراستها و وضع إنطباعات، و هي شركة مساهمة (SPA) ذات رأس مال قدر عام 1995 ب 135000000 دينار جزائري موزعة على صناديق المساهمة كما يلي: الخدمات 40 %، صناعات مختلفة 30 %، الإعلام و المواصلات 30 %.

و بتاريخ 11 أوت 2004، أصبح تسيير موانئ الصيد مستقل تابع لمؤسسة تسيير موانئ ملاجئ الصيد البحري بسكيكدة، و منه أصبحت المؤسسة المينائية تضم:  
-الميناء المزدوج: و هو من أقدم الموانئ، فهو الميناء التاريخي للمدينة و يتضمن كل النشاطات التجارية لمختلف السلع إلى جانب المحروقات.

- ميناء المحروقات: و من أهم نشاطاته تصدير المحروقات.  
أما بالنسبة للبعد الاستراتيجي للمؤسسة فإن هذه المؤسسة تتبع استراتيجية عامة قائمة على أسس النوعية و الجودة الشاملة و هي التي ترفع شعار « Notre challenge c'est la qualité » أي «التحدي بالنسبة إلينا هو النوعية»، كما أنها حاصلة على ثلاث شهادات بموجب متطلبات النظام المدمج (سياسة التوعية، الصحة، الأمن و البيئة 9001 V 2015 (QSE) للخدمات، و OHSAS 2007 18001 V للأمن و الوقاية، و ISO14001 V 2015 للبيئة).

بالإضافة لاستراتيجيات خاصة بكل توجه من توجهات المؤسسة الضخمة من حيث هيكلها و عدد عمالها و إمكانياتها. و من ناحية أخرى، المكانة التي تحتلها في القطاع الاقتصادي تعتبر الركيزة الأمتل و الأساسية للنشاط الاقتصادي في الجهة الشرقية للبلاد و ذلك لمساهمتها الفعالة في إمداد هذا القطاع بما يحتاج و تصدير ما ينتج. فهي تحتل المرتبة الثانية بالنسبة لاستيراد السلع، و كذلك المرتبة الثالثة في تصدير المحروقات مما يؤهلها لامتلاك مكانة جيدة و استراتيجية في الحياة الاقتصادية.

و أما بخصوص البعد المالي فإنه باعتبار الموانئ بوابات مفتوحة على البحر، فهي تلعب دورا جدي هام في التبادل التجاري و بمقتضى المرسوم رقم 82 /284 الصادر بتاريخ 14/08/1982 تم تأسيس المؤسسة المينائية بسكيكدة، والتي تحولت فيما بعد إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 9.000.000.000 دج مملوكة لمساهم واحد هو مجمع الخدمات المينائية.

و بالنسبة للبعد لإداري ففي إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية للاستيراد و التصدير تقوم المؤسسة المينائية بسكيكدة بالتعاون مع هيئات الجمارك و الشرطة بتوزيع البضائع و المواد إلى كل الجهات الشرقية، و باعتبارها مؤسسة خدماتية بالدرجة الأولى يمكن حصر خدماتها و أنشطتها الإدارية و التجارية فيما يلي:

-مزاولة عمليات الشرطة و الأمن، أي حفظ الأمن داخل الممتلكات المينائية البحرية أو البرية عن طريق خلية الأمن الداخلي و الوقاية و ذلك في إطار حماية الحدود الجغرافية للوطن .

- مزاولة عمليات التحميل، النقل و التفريغ، كاستقبال البواخر المحملة بالبضائع و السلع كمواد الصوجا- الخشب و غيرها على مستوى الميناء القديم و الذي يتموقع وسط المدينة، و استقبال حاملات المحروقات داخل الميناء الجديد.

- تسيير استغلال الوسائل و التجهيزات و المنشآت المينائية و وضعها في خدمة العملاء و المستخدمين و القيام بعملية الشحن و التفريغ.

- مزاولة عمليات السحب، القيادة و الإرشاد .

-إجراء أشغال الصيانة، التهيئة، و تحديث البنية العلوية للميناء.

- الإعداد، بإضافة القوى الأخرى المعنية، برامج أشغال الصيانة، التهيئة و خلق بني تحتية للميناء.

أما بالنسبة للبعد المذهبي فهو يتحدد من خلال رسالة المؤسسة و التي تحدد فيها أهداف و هوية المؤسسة، فهذه الأخيرة تطورت لمسيرة التطورات الحاصلة في مجال السوق العالمية و محاولة إيجاد مكانة و ميزة تنافسية على الأقل على المستوى الوطني، و من أهم أهدافها هو تحسين صورتها لدى الزبائن، و تقديم الخدمات للعملاء في أحسن الظروف و بأقل تكلفة و في مدة زمنية ممكنة، من أجل اكتساب و تلبية متطلبات أكبر عدد ممكن من المتعاملين، وأيضا العمل على تحقيق الأرباح لمواصلة

النشاط الاقتصادي، و كذلك تدعيم المؤسسة الوطنية في عملية الاستيراد والتصدير، بالإضافة إلى العمل على تحديث الإمكانيات و تطوير الوسائل بالتوازي مع تطوير نوعية خدماتها. وأخيراً، تطوير حصة السوق بتحسين نوعية الخدمة وإقامة علاقات شراكة وتعاون مع أكبر المؤسسات المينائية في العالم، أي تنويع الخدمات وتحسين النوعية. كما أن رسالة المؤسسة بالنسبة لها مدونة ومكتوبة ومحددة الأهداف خصوصاً وأن نظام الجودة الشاملة هو الشغل الشاغل للإدارة العليا والعمال.

#### ثانياً: الإطار الزمني

بالنسبة للإطار الزمني فقد تجسدت البداية الفعلية لدراستنا الإستطلاعية من خلال نزولنا إلى الميدان بتاريخ 20 أفريل واستمرارها إلى غاية 20 مارس من العام 2022 م ، وكان ذلك بهدف التعرف على المؤسسة عن قرب وجمع المعلومات الأولية عن المؤسسة والعاملين بها.

#### ثالثاً: الإطار الموضوعي

تناولنا في الدراسة الإستطلاعية موضوع القيم التنظيمية وتمت دراسته من خلال الأبعاد التالية (قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة)، كما قمنا بدراسة سلوك المواطن التنظيمية عن طريق الأبعاد التالية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري).

#### 3.1- عينة الدراسة الإستطلاعية:

تم تطبيق الدراسة الإستطلاعية مع عينة من الإطارات العاملين بالمؤسسة وقد بلغ عددهم (15) إطاراً من مجموع 183 إطاراً بالمؤسسة وهو يشكل نسبة (8%) من المجتمع الأصلي للدراسة، ولقد تم اختيارهم بطريقة غير عشوائية قصدية، حيث قامت الباحثة بالبحث عن أنسب العاملين من أجل تطبيق المقابلة من حيث استعدادهم للتعاون وإعطاء المعلومات الوافية. ويمكن تعريف العينة القصدية على أنها "تلك العينات التي يكون الإختيار فيها على أساس حر، من قبل الباحث وحسب طبيعة بحثه، بحيث يحقق هذا الإختيار هدف الدراسة أو أهداف الدراسة المطلوبة". (قنديلجي، د.ت، ص164)

#### 4.1- أداة الدراسة الإستطلاعية:

لقد تم اختيار المقابلة (نصف الموجهة) كأداة لجمع البيانات الأولية نظراً لما تتميز به من خصائص لا تتوفر في بقية وسائل جمع البيانات ومن أهمها السهولة والمرونة وأنها تساعد الباحث على جمع أكبر قدر من المعلومات من أجل ضبط المتغيرات الأساسية للدراسة، وفي هذا الإطار يمكننا تعريف المقابلة على أنها "محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة" (البياتي، 2018، ص106) ولقد تم تصميم دليل المقابلة (انظر الملحق رقم02) انطلاقاً من نموذج القيم التنظيمية لديف فرانسيس ومايك وودكوك (1995) والذي يقيس القيم التنظيمية الإدارية الأربعة وهي (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة). وأيضاً قامت الباحثة باستكشاف متغير سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة البحث من خلال أبعاد سلوك المواطن التنظيمية التي جاءت في نموذج أورغان (1988) وهو النموذج الأكثر تداولاً بين الباحثين والذي يقسم سلوك المواطن التنظيمية إلى خمسة أبعاد هي (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري).

5.1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة الإستطلاعية:

بعد القيام بتحليل الإجابات التي تم الوصول عليها من المقابلات توصلنا إلى النتائج الآتية:  
أولا/ نتائج الكشف عن القيم التنظيمية الساندة في المؤسسة  
أ- نتائج الكشف عن بعد إدارة الإدارة:

جدول رقم (05) يمثل نتائج الكشف عن قيم بعد إدارة الإدارة

المؤشرات	النسبة %	التكرار	القيم
-تفرض الإدارة سلطتها من خلال العقوبات. - إستخدام القانون لفرض النظام. - فرض عقوبات في حالة عدم إحترام المسؤولين. - فرض الرقابة والمتابعة للعاملين. - وجود تعليمات صارمة وكاريزما. - إستخدام الردع وتطبيق العقوبات. - وجود قانون داخلي للمؤسسة لا يمكن تجاوزه.	100%	15	القوة
-توجد كفاءة في إختيار العاملين. - سياسة التوظيف والمتابعة واضحة. - وجود معايير للتوظيف. - المؤسسة تستقطب الكفاءات. - الإنتقاء يكون حسب المهارات. - سياسة التوظيف تجسد من خلال مخطط في إطار الجودة الشاملة. -مسابقة التوظيف تكون موضوعية حسب طبيعة الوظيفة.	53.33%	08	الصفوة
-وجود علاوات ومنح. -وجود حصص من الفوائد أحيانا. -وجود ترقيات، توفر المردودية الفردية والجماعية. - وجود تحفيزات معنوية ومكافآت مادية.	80%	12	المكافأة
/	/	15	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال معطيات الجدول أعلاه والذي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة التي تخص قيم بعد إدارة الإدارة، نلاحظ إجماع المبحوثين على وجود قيمة القوة حيث كانت جميع استجابات المبحوثين إيجابية فيما يخص هذا البعد أي أن نسبة الإستجابة كانت بالإجماع وقد بلغت نسبة 100% مما يدل على وجود هذه القيمة بشكل قوي في مؤسسة البحث حيث أشار جميع أفراد العينة إلى أن الإدارة تتمتع بالقوة والسلطة معا وتعمل على فرض النظام والرقابة والمتابعة بشكل صارم وتستخدم أسلوب الردع والقوانين الداخلية من أجل فرض سلطتها على الأفراد، أما بالنسبة لقيمة الصفوة فقد بلغت نسبة الإستجابة الدالة على توفر هذه القيمة في مؤسسة البحث 53.33% أي أن أكثر من نصف عينة الدراسة الإستطلاعية يؤكدون على وجود قيمة الصفوة وذلك وفقا لمؤشرات وجود كفاءة في اختيار العاملين ووجود سياسية ومعايير واضحة وموضوعية للتوظيف وأن المؤسسة تتبع مخططا يعمل في إطار الجودة الشاملة بالإضافة إلى أن المؤسسة تعمل على استقطاب الكفاءات من أجل تحسين نوعية الخدمات. وبالنسبة لقيمة المكافأة فقد أجمع 80% من العينة بأنه يتم العمل بقيمة المكافأة داخل المؤسسة وهي تتجسد في توفير الترقيات، وجود العلاوات والمنح، ووجود التحفيزات المعنوية والمكافآت المادية في العمل.

وبشكل عام نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية أن قيمة إدارة الإدارة قوية في المؤسسة وذلك من خلال وجود استجابات إيجابية مرتفعة للمؤشرات الدالة على وجود القيم الفرعية (القوة، الصفوة والمكافأة) والتي كانت مرتبة كالتالي: قيمة القوة ثم قيمة المكافأة ثم قيمة الصفوة، وبالتالي يمكننا القول بأن المؤسسة المينائية بسكيدة تتوفر على مستوى مرتفع لقيم إدارة الإدارة (القوة، الصفوة، المكافأة).

ب-نتائج الكشف عن بعد إدارة المهمة:

جدول رقم (06) يمثل نتائج الكشف عن قيم بعد إدارة المهمة

القيم	التكرار	النسبة %	المؤشرات
الكفاءة	14	93.33%	- طرق العمل تتطور لتحقيق أفضل النتائج. - البحث عن الطريقة الأنجع في العمل. - محاولة تلافي الأخطاء والنقائص. - تغيير الإجراءات والبحث عن الكفاءة. - القيام بإجتماعات لمعالجة سير العمل. - توفير الإمكانيات من أجل تسهيل العمل وتوفير التكوين. - تحديد طريقة العمل والمراقبة.
الفعالية	13	86.66%	- القرارات تصب في صالح التجديد والتحسين. - القرارات مخطط لها ومنظمة. - المسؤول يمتلك رؤية وتوجه نحو إنجاز العمل. - قرارات المؤسسة تكون مدروسة. - القرارات تسهل العمل وهي فعالة. - القرارات تنبع من القانون.
الاقتصاد	12	80%	- وجود استثمار جيد للموارد المالية. - يتم الإستثمار في الأرباح. - ترشيد النفقات. - زيادة حجم رأس المال. - القيم باستثمارات خارجية. - المؤسسة تحقق فوائد بشكل مستمر. - وجود عقلانية في تسيير الموارد.
المجموع	15	/	/

المصدر: من إعداد الباحثة

نلاحظ من خلال المعطيات المبينة في الجدول رقم (06) والذي يوضح استجابة أفراد عينة الدراسة حول أبعاد قيمة إدارة الإدارة بأن نسب الإستجابة كانت مرتفعة في جميع القيم المذكورة حيث بلغت نسبة الإجابات الدالة على وجود قيمة الكفاءة نسبة 93.33% أي أن معظم أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تتوفر على الكفاءة وذلك من خلال تطوير طرق العمل ومحاولة تفادي الأخطاء مع العمل على توفير الإمكانيات اللازمة لتسهيل العمل والحصول على أفضل النتائج، أما بالنسبة لقيمة الفعالية يرى 86.66% من الأفراد بأن الإدارة تتميز بالفعالية، وذلك لأن القرارات التي تتخذها الإدارة أو المؤسسة بشكل عام قرارات مخططة ومنظمة وتصب في مصلحة العمل وأن المسؤولين يمتلكون رؤية وتوجها نحو إنجاز العمل، وبالنسبة لقيمة الاقتصاد فقدت كانت استجابة المبحوثين إيجابية بنسبة 80 % حيث

أكدت هذه العينة بأن المؤسسة تمتلك إقتصادا جيدا للموارد والإمكانات بحيث تحقق هذه المؤسسة أرباحا بشكل مستمر ويتم الإستثمار في الأرباح وترشيد النفقات أي توجد عقلانية في تسيير الموارد المالية بالمؤسسة.

وعلى العموم يمكننا القول من خلال كل ما سبق عرضه أن قيم إدارة المهمة متوفرة في مؤسسة البحث وبدرجة عالية وهي مرتبة تصاعديا وفقا للترتيب التالي: الإقتصاد ثم الكفاءة ثم الفعالية. ومن هنا يمكننا دراسة هذه الأبعاد عند تطبيق الدراسة الأساسية في هذا البحث.

ج-نتائج الكشف عن بعد إدارة العلاقات:

جدول رقم (07) يمثل نتائج الكشف عن قيم بعد إدارة العلاقات

المؤشرات	النسبة %	التكرار	القيم
-الإجراءات تساعد على فهم العمل. -القانون يراعي خصوصيات العامل والمؤسسة. - وجود قاعدة تنظيمية جيدة. - البحث عن أحسن الإجراءات للعمل. -وجود مرونة في القواعد. - الإجراءات منطقية والقواعد مكيفة.	80%	12	القانون والنظام
العمل الجماعي متوفر في المؤسسة وهو يحقق: - السرعة في التنفيذ. - تحسين المردود. - تسهيل العمل. - تبادل المهارات. - خلق ديناميكية بين العاملين. - الإستفادة من تنوع الأفكار.	100%	15	العمل الجماعي
-وجود عدالة وجدية في العمل. - القانون لا يفرق بين العاملين. - عدم وجود حواجز بين المشرفين والعاملين. - توزيع المهام حسب التخصصات. - تطبيق القانون على الجميع.	73.33%	11	العدل
/	/	15	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أعلاه والذي يمثل استجابات أفراد العينة حول أبعاد قيمة إدارة العلاقات بأن قيمة العمل الجماعي متوفرة بنسبة 100 % حيث أجمع كل أفراد العينة على وجود العمل الجماعي داخل المؤسسة كما أكد أفراد العينة على أن العمل الجماعي يحقق الكثير من الفوائد سواء على الصعيد الفردي أو التنظيمي للمؤسسة وأن العمل الجماعي يحقق الكثير من الفوائد من بينها تسهيل العمل، وتحسين المردود مع السرعة في التنفيذ وخلق ديناميكية بين العاملين تساهم في تبادل الخبرات والمهارات بين أفراد جماعة العمل، أما فيما يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حول قيمة القانون والنظام فقد كانت إيجابية بنسبة بلغت 80%، حيث أشارت هذه الفئة من أفراد العينة إلى وجود قاعدة تنظيمية جيدة داخل المؤسسة وأن القانون يراعي خصوصيات العامل والمؤسسة وأن القواعد تتميز بالمرونة وأن الإدارة تبحث عن أحسن الإجراءات للعمل، وفيما يخص قيمة العدل أكد 73.33 % من

الأفراد المشاركين في الدراسة وجود قيمة العدل داخل المؤسسة ذلك من خلال تطبيق القانون على الجميع ودون تفرقة كما أن توزيع المهام يكون حسب التخصصات وهو ما يحقق توزيعا عادلا وبالتالي جدية أكبر في العمل.

من خلال ما سبق عرضه ومناقشته نستنتج بأن قيم إدارة العلاقات كلها موجودة في مؤسسة البحث وكانت مرتبة وفقا للترتيب التالي: العمل الجماعي ثم القانون والنظام ثم العدل وكانت جميعا بنسب مرتفعة ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن المؤسسة تتبنى قيم إدارة العلاقات بشكل فعال.  
د/ نتائج الكشف عن بعد إدارة البيئة:

جدول رقم (08) يمثل نتائج الكشف عن قيم بعد إدارة البيئة

المؤشرات	النسبة المئوية	التكرار	القيم
-وجود صرامة في الدفاع. - توقع المشكلات والتهديدات. وجود إتفاقيات مع محامين للدفاع عن المؤسسة. -وجود مصلحة منازعات مختصة في حل المشكلات. -متابعة التطورات الخارجية والمنافسين. - القيام بمخططات إستباقية والبحث عن حلول بديلة لتعويض الخسائر. - وجود جهات تنظيمية متخصصة لحل المشكلات وجهات متخصصة للدفاع عن مصالح المؤسسة. - بناء خلية أزمة في حالة الخطر.	100%	15	الدفاع
-وجود منافسة بين مختلف المؤسسات المينائية الجزائرية . - تقديم إمتيازات وتخفيضات في إطار المنافسة. -وجود تصنيف سنوي وترتيب للمؤسسات المينائية. - المنافسة بين المؤسسات للإستفادة من الفوائد المقدمة في مجال العمل. -المؤسسة المينائية قطاع خدماتي تجاري يبحث عن الأرباح. -وجود منافسة من خلال التفكير الإستراتيجي. -وجود منافسة في الأسعار وفي وسائل العمل - المشاركة في المناسبات والقيام بالتسويق.	100%	15	التنافس
-إستخدام صندوق الإقتراحات للإستفادة من أفكار العاملين. - عمل لقاءات مع المديرين لطرح الأفكار والإنشغالات. - تبني الأفكار الجديدة والجيدة في العمل. - الفكرة التي تسهل أو تحسن العمل تؤخذ بعين الإعتبار. - الإدارة متفتحة على الأفكار الجديدة. - يتم تقبل الأفكار بكل روح رياضية. -يتم مناقشة الأفكار عند الإجتماعات.	100%	15	استثمار الفرص
/	/	15	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

يتضح لنا من خلال الجدول السابق والذي يمثل الكشف عن قيمة إدارة البيئة بأن استجابات أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية كانت إيجابية بنسبة 100 % في جميع الأبعاد التي تتضمنها هذه القيمة وهي قيم الدفاع والتنافس واستغلال الفرص حيث أشار جميع الإستجابات إلى أن المؤسسة تقوم بالدفاع عن مصالحها بشكل صارم وتقوم بمتابعة التطورات الخارجية والمنافسين وتعمل على توقع المشكلات قبل حدوثها وتبحث عن حلول إستباقية للحد من حجم الخسائر الممكنة كما تجند المؤسسة جهات تنظيمية متخصصة لحل تلك المشكلات والتهديدات. أما بنسبة لقيمة التنافس فهي موجودة بنسبة 100% وذلك راجع لطبيعة المؤسسة بحد ذاتها فالمؤسسة المينائية هي مؤسسة تجارية خدمتية تبحث عن الأرباح حيث تعمل في نشاط نقل السلع والمحروقات وهي تتنافس في ذلك مع بقية المؤسسات المينائية التي تتوزع على طول الشريط الساحلي للجزائر، وتقوم المؤسسة المينائية بالمنافسة مع بقية المؤسسات في نفس المجال من خلال المنافسة في الأسعار وفي وسائل العمل وتقديم إمتيازات وتسويقها وتسعى لتحقيق مرتبة جيدة في التصنيف السنوي للمؤسسات المينائية بالجزائر. وأما فيما يتعلق بقيمة استغلال الفرص فقد أجمع جميع المبحوثين على أن الإدارة متفتحة على الأفكار الجديدة وأنه يتم تبني الأفكار الجديدة والجيدة في العمل كما يتم استخدام صندوق الإقتراحات من أجل الإستفادة من مقترحات وأفكار العاملين.

ومنه نستنتج بأن قيم إدارة البيئة مرتفعة في مؤسسة البحث وهو ما أثبتته استجابات أفراد العينة بالنسبة لجميع أبعاد هذه القيم (الدفاع، التنافس، واستثمار الفرص) حيث كانت نسب الإستجابات الإيجابية مرتفعة جدا، أي أن المؤسسة تقوم بتبني وتطبيق قيم إدارة البيئة بشكل فعال ومنه يمكننا القول أنه تم الكشف عن وجود مستوى مرتفع جدا لقيم إدارة البيئة داخل مؤسسة البحث.

#### ثانيا/ نتائج الكشف عن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

#### جدول رقم (09) يمثل نتائج الكشف عن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

المؤشرات	النسبة %	التكرار	الأبعاد
-الإهتمام بالجانب الإجتماعي والإنساني والقيام بمساعدة الزملاء. - مشاركة المعلومات والتجارب مع الآخرين. - وجود أجواء أخوية بين العاملين. - وجود مساعدات تطوعية. - وجود روح الجماعة. - توفير توجيهات وتقارير تساعد العاملين. - مساعدة العاملين الذين لديهم ظروف خاصة.	93.33%	14	الإيثار
-التغاضي عن المشكلات والتفهم وعدم التضيق. - محاولة التحكم في النفس والإبتعاد عن مفتعلي المشاكل . - طلب السماح عند الخطأ. - التعامل بسلاسة ولباقة. - أخذ الجانب الإجتماعي والإنساني بعين الإعتبار. - حل الصراعات بسلمية. - حل المشكلات عن طريق الحوار.	80%	12	الكياسة
-عدم وجود تقصير في العمل. - العاملون لديهم ضمير مهني. - إنجاز العمل بإتقان.	86.66%	13	وعي الضمير

- جميع العاملين يقومون بالأعمال الخاصة بهم. - تأثير الجانب الإنساني والاجتماعي على الضمير المهني للعامل.			
- عدم الإلتفات لظروف العمل. - الصبر محاولة التكيف والتعامل الذكي مع المشكلات. - التكيف مع الظروف. - محاولة تقويم السلوك. - عدم الإنفعال بسرعة . -محاولة البحث عن حلول للمشكلات. - الترويح على النفس عند الفلق.	60%	09	الروح الرياضية
- الإهتمام بسمعة المؤسسة. - وجود ولاء وإنتماء للمؤسسة. - الدفاع عن المؤسسة في حالة وجود إشاعات. - محاولة تحسين صورة المؤسسة. - العامل يمثل المؤسسة خارجا. - الحفاظ على صورة وسمعة المؤسسة. - إنجاز الأعمال على أكمل وجه.	100%	15	السلوك الحضاري
/	/	15	المجموع

**المصدر:** من إعداد الباحثة

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (09) والذي يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية حول أسئلة الأبعاد الخمسة لسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية والسلوك الحضاري) أنها إيجابية في مجملها حيث بلغت استجابات الأفراد الدالة على وجود بعد الإيثار في العمل نسبة 93.33% حيث أكد غالبية أفراد العينة وجود مساعدات تطوعية نظرا لوجود أجواء أخوية بين العاملين و الإهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي في العمل كما أكد العاملون على مشاركة تجاربهم وخبراتهم مع الآخرين، وأما فيما يتعلق ببعد الكياسة فقد كانت استجابة العينة إيجابية بنسبة قدرت ب80% أي أن معظم الأفراد يمتلكون بعد الكياسة وذلك من خلال محاولة التغاضي عن المشكلات التي تحدث في العمل ومحاولة التحكم في النفس والإبتعاد عن مفتعلي المشكلات وحل المشكلات عن طريق الحوار. أما بالنسبة لبعد وعي الضمير فقد دلت الغالبية الكبرى من أفراد العينة وهو ما يقدر ب 86.66% أن العاملين يتميزون بالضمير الحي من حيث عدم وجود تقصير في العمل وإنجاز العمل بإتقان. وأما فيما يخص الكشف عن بعد الروح الرياضية في العمل فقد أشارت استجابة 60% من الأفراد بأن العاملين يتمتعون بروح رياضية في العمل وذلك من خلال عدم السماح لظروف ومشكلات العمل بالتأثير عليهم سلبا من خلال التكيف والتعامل الذكي مع المشكلات وعدم الإنفعال بسرعة والقيام بالترويح عن النفس لتخفيف الضغوط الناجمة عن العمل. أما في بعد السلوك الحضاري فنجد بأن استجابات أفراد عينة البحث كانت إيجابية بنسبة 100% أي أن كل الأفراد يؤكدون على وجود سلوك حضاري داخل مؤسسة البحث ويتجسد السلوك الحضاري لدى العاملين من خلال الدفاع عن المؤسسة ومحاولة تحسين صورتها وسمعتها والمحافظة عليها مع وجود ولاء وإنتماء شديد للمؤسسة.

## 6.1- نتائج الدراسة الإستطلاعية:

بعد القيام بجمع استجابات أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية والتي تم جمعها من المقابلات، قمنا بحساب التكرارات و النسب المئوية للإستجابات والمؤشرات الدالة على وجود أبعاد القيم التنظيمية وهي قيم (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، وإدارة البيئة) حيث تم تسجيل مستويات استجابة مرتفعة للأبعاد الفرعية لجميع هذه القيم، وهذه القيم هي: قيم إدارة الإدارة والتي تتضمن قيم (القوة، الصفة والمكافأة) وقيم إدارة المهمة والتي تشمل (الكفاءة، الفعالية، الإقتصاد) وقيم إدارة العلاقات وهي تتضمن (العدل، القانون والنظام وفرق العمل) و قيم إدارة البيئة والتي تتضمن قيم (الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص). وقد تراوحت نسب الإستجابة الإيجابية في جميع تلك القيم بين (53.33%) و (100%) أي أن جميع الإستجابات كانت أعلى من المتوسط، ومن خلال هذه النتائج نستطيع القول أن المؤسسة المينائية بسكيكة محل البحث تمتلك نظام قيم تنظيمية قوي تجتمع فيه جميع القيم التنظيمية الإدارية الخاصة بالباحثين ديف فرانسيس ومايك وودكوك، كما أن وجود كل هذه القيم يعتبر من المؤشرات الدالة على فعالية ونجاح المؤسسة.

أما بالنسبة لسلوك المواطن التنظيمية فلقد سجلنا كذلك مستويات مرتفعة لمؤشرات وجود هذا السلوك لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكة حيث تراوحت نسب الإستجابات الإيجابية والمؤشرات التي تدل على وجود أبعاد سلوك المواطن التنظيمية وهي (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الكياسة والسلوك الحضاري) بين (60%) و (100%) وتعتبر هذه القيم أعلى من المتوسط ومن خلالها نستدل على وجود مستوى مرتفع لسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكة.

وعموما يمكننا القول إننا تحصلنا على نتائج إيجابية جدا أثناء محاولتنا للكشف عن نظام القيم التنظيمية السائد بالمؤسسة المينائية بسكيكة وهو نظام القيم الإدارية لديف فرانسيس ومايك وودكوك. إضافة إلى ذلك فلقد سجلنا مؤشرات مرتفعة لسلوكيات الدعم الوظيفي أو ما يسمى بسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكة.

كما تبين للباحثة من خلال إجراء الدراسة الإستطلاعية أن الإطارات هم العينة الأنسب لدراسة موضوع القيم التنظيمية نظرا لأن مقياس القيم التنظيمية الذي تبيناه في هذه الدراسة موجه أساسا إلى هذه الفئة من العاملين، كما استطعنا من خلال الدراسة الإستطلاعية تحديد الطريقة المناسبة للمعاينة والتأكد من الأداة المناسبة لجمع البيانات، مع قيام الباحثة بتجميع بعض الملاحظات حول الظاهرة المدروسة التي تفيد البحث من الناحية النظرية والميدانية.

## 2- الدراسة الأساسية:

## 1.2- منهج الدراسة:

المنهج العلمي هو الأسلوب الذي يعتمد عليه الباحث لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وعرضها وبالتالي فهو الطريقة العلمية التي تستخدم في تحديد مسار الصحيح للبحث من أجل الحصول على نتائج موثوقة وذات مصداقية عند دراسة مختلف الظواهر، وتختلف مناهج البحث العلمي باختلاف المواضيع والمشكلات المطروحة كما أن ما يصلح منها لدراسة موضوع معين قد لا يصلح لدراسة آخر وذلك نظرا لإختلاف حيثيات ومواضيع المشكلات المدروسة.

وعلى ضوء أهداف الدراسة الرامية إلى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وسلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين وجدت الباحثة أن المنهج الوصفي هو الأنسب لدراسة هذه العلاقة، وذلك لما يشمل عليه هذا المنهج من خطوات علمية تنطلق من التساؤل والإفتراض لتصل إلى إختبار الفرضيات والتحقق من صحتها وفقا للمنهج العلمي.

وعليه يمكن تعرف المنهج الوصفي على أنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها" (دويدري، 2000، ص88)

ويعتمد هذا المنهج على وصف موضوع الدراسة كما هو في الواقع من خلال جمع المعلومات والبيانات ثم تحليلها وتفسيرها بالإعتماد على الأدبيات ذات الصلة بالموضوع المدروس، فالمنهج الوصفي هو الأكثر ملائمة لهذه الدراسة وذلك بإعتماده التقديرات الكمية للحكم على المتغيرات المراد تحليلها، وتحديد العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات موضوع الدراسة مما يتيح الإجابة عن مشكلة الدراسة.

## 2.2- حدود الدراسة:

من الشروط المنهجية في البحث العلمي أن تكون لكل دراسة حدودا تقف عندها، وقد كانت محددات هذه الدراسة كالآتي:

أ- **الحدود المكانية:** إقتصرت هذه الدراسة على المؤسسة المينائية بسكيكدة.  
ب- **الحدود الزمنية:** تتحد هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي أجريت فيه، وهو السنة الجامعية 2023/2022 ولقد طبقت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ 27 نوفمبر إلى غاية 28 ديسمبر من العام 2022م.

ج- **الحدود البشرية:** إقتصرت هذه الدراسة على الإطارات العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة والبالغ عددهم 183 فردا.

د- **الحدود الموضوعية:** يقتصر موضوع الدراسة الحالية على التعرف على العلاقة بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، وكذا الفروق بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن والأقدمية في العمل).

## 3.2- مجتمع الدراسة وعينته:

يعرف مجتمع الدراسة على أنه "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي" (أنجرس، 2006، ص298) ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتحديد مجتمع الدراسة والذي يشمل جميع الإطارات العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ولقد تم اختيار فئة الإطارات في المؤسسة لأنها تعتبر الفئة الأنسب لتطبيق موضوع الدراسة، ولقد بلغ عددهم الكلي (المجتمع الأصلي) 183 عاملا، وبعد حذف الأفراد الذين طبقت عليهم الدراسة الإستطلاعية والذين قدر عددهم ب (15) عاملا أصبح مجتمع الدراسة يساوي 168 مفردة.

وبما أن مجتمع الدراسة كان صغيرا فقد فضلت الباحثة استخدام أسلوب المسح الشامل والذي يعرف على أنه "هو طريقة جمع البيانات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة" (ربحي، دت، ص160)

ولقد تم توزيع أداة الدراسة على أفراد المجتمع (168) إلا أن نسبة الإسترجاع كانت ضعيفة حيث استرجعت الباحثة (144) إستمارة فقط وبعد فحص جميع تلك الإستمارات وجدت الباحثة أن (33) إستمارة غير صالحة للتحليل ومنه أصبح مجتمع الدراسة عبارة عن عينة قدر عددها ب (111) فردا وهو ما يشكل نسبة 66% من مجموع المجتمع الكلي للدراسة.

\* خصائص عينة الدراسة:

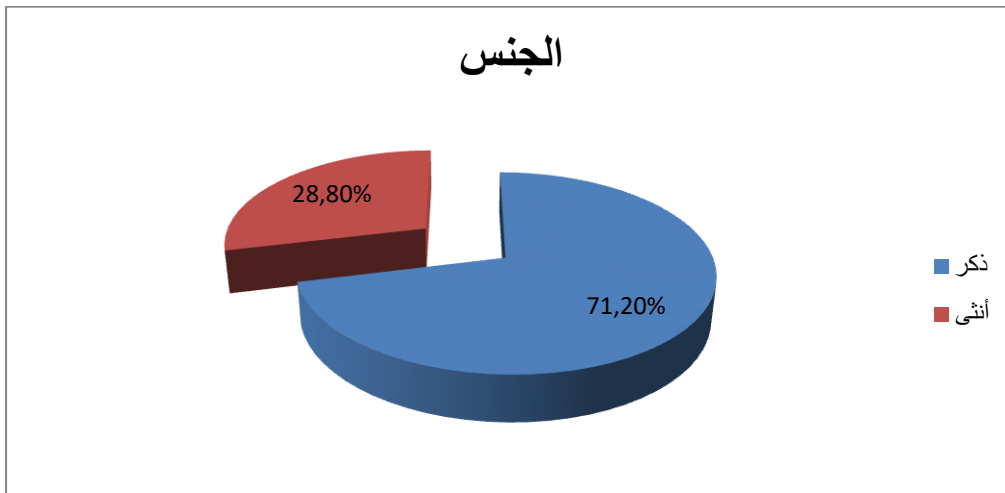
تتسم عينة الدراسة بعدة سمات وخصائص في ضوء متغيرات الدراسة يمكن توضيحها في الجداول التالية:

أ- الجنس:

جدول رقم (10) يوضح توزيع العينة تبعاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
71.2%	79	ذكر
28.8%	32	أنثى
100%	111	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss



شكل رقم (06) يمثل دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

المصدر: من مخرجات Excel

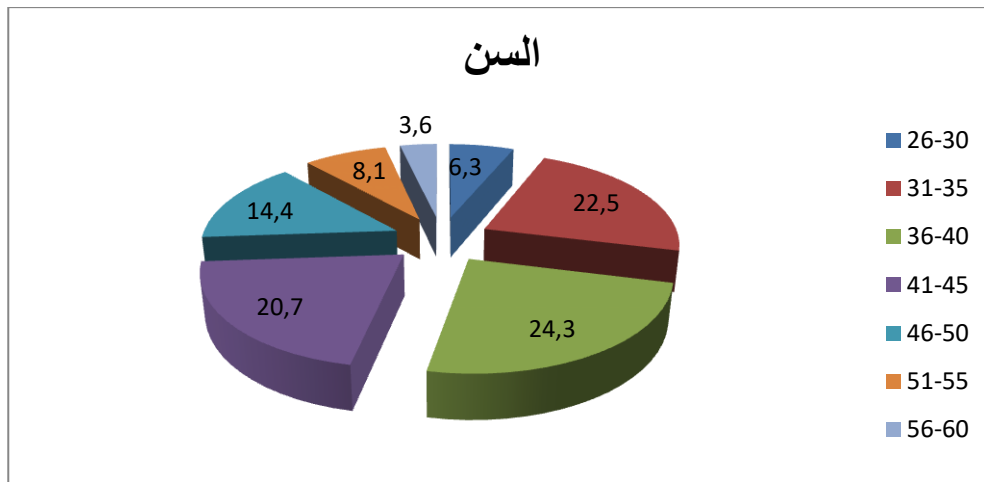
من خلال المعطيات الموضحة في الجدول والشكل السابق نلاحظ أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم الذكور وهو يمثلون ما نسبته 71.2% من مجموع أفراد العينة وهو ما يمثل 79 تكراراً، في حين كانت نسبة الإناث في العينة حوالي الثلث فقط، حيث قدر عددهم بـ 28.8% أي ما يعادل 32 فرداً من مجموع أفراد عينة البحث.

ب- السن

جدول رقم (11) يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
6.3%	07	30_26
22.5%	25	35_31
24.3%	27	40_36
20.7%	23	45_41
14.4%	16	50_46
8.1%	09	55_51
3.6%	04	60_56
100%	111	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss



شكل رقم (07) يمثل دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير السن

المصدر: من مخرجات Excel

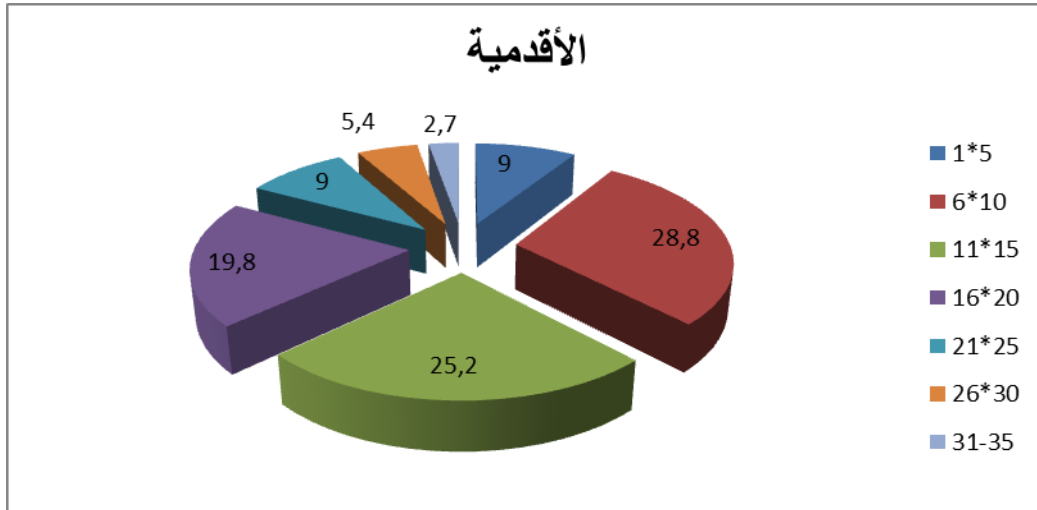
يتضح من الشكل والجدول أعلاه أن (4) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (3.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح ما بين (56\_60) سنة، وهم الفئة الأكبر سناً من أفراد العينة وهم ما يمثلون الفئة الأقل من أفراد العينة، في حين أن (07) منهم وهم ما يمثلون نسبة (6.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم الفئة الأقل سنة من بين بقية أفراد العينة ولقد تراوحت أعمارهم ما بين (26\_30). أما فئة السن الأكثر تكراراً بين أفراد العينة فقد كانت من (36\_40) سنة حيث بلغ عددهم 27 فرداً من مجموع 111 فرداً وهو يمثل ما نسبته (24.3%) من مجموع عينة الدراسة.

ج-الأقدمية في العمل:

جدول رقم (12) يوضح توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
5_1	10	09%
10_6	32	28.8%
15_11	28	25.2%
20_16	22	19.8%
25_21	10	09%
30_26	06	5.4%
35_31	03	2.7%
المجموع	111	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss



شكل رقم (08) يمثل دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الأقدمية

المصدر: من مخرجات Excel

يتضح من خلال كل من الجدول والشكل الموضح أعلاه أن (32) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (28.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أقدميتهم المهنية تراوحت في الفئة ما بين (6\_10) سنوات، وهم الفئة الأكثر من أفراد العينة في حين أن (03) منهم يمثلون ما نسبته (2.7%). ويجدر بنا أن نشير إلى أننا قمنا بتحديد فئات السن والأقدمية بسبع فئات كما هو موضح في الجدولين السابقين وفقاً للنتائج المتحصل عليها بعد تطبيق القوانين الموضحة كما يلي:

أولاً: قانون حساب عدد الفئات

$$K = 1 + (3.3 \times \log N)$$

حيث N يمثل عدد أفراد العينة.

ثانياً: قانون حساب طول الفئة

أكبر سنة - أقل سنة

عدد الفئات

#### 4.2 - أداة جمع البيانات:

أداة البحث هي الوسيلة التي يجمع من خلالها الباحث بياناته لكي يتحقق من فرضياته ويحل مشكلة بحثه، ويتوقف اختيار الباحث للأداة المناسبة على طبيعة موضوع الدراسة وطبيعة العينة وكذلك الإمكانيات المادية والزمنية المتاحة، ولجمع بيانات هذه الدراسة قمنا ببناء أدوات خاصة بمتغيرات الدراسة وهذا لعدم وجود مقاييس جزائية في حدود علم الباحثة - تقيس كل من متغير القيم التنظيمية ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية. ولقد قامت الباحثة باختيار الإستبانة كأداة لجمع بيانات هذه الدراسة والتي يمكن تعريفها على أنها "أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث" (البياتي، 2018، ص90). كما أنها تعد "وسيلة من وسائل جمع البيانات تتضمن أسئلة تدور حول موضوع الدراسة، يطلب من المبحوثين الإجابة عليها من أجل تحويلها إلى بيانات رقمية" (ابراهيم، 2005، ص16) ولقد قامت الباحثة بإتباع الخطوات الآتية في بناء الإستبانة:

- مراجعة التراث الأدبي من كتب وبحوث ودراسات سابقة ومقالات ذات صلة بموضوع الدراسة.
- تحديد وتعريف متغيرات الدراسة وتحديد الأبعاد الأكثر تداولاً وشيوعاً واستخداماً في الدراسات العلمية.
- تصميم الإستبانة إنطلاقاً من مشكلة الدراسة وفرضياتها الصفرية والإرتباطية.

وانطلاقاً من ذلك تم تصميم الإستمارة وفق ثلاثة أقسام بحيث تقيس كافة المتغيرات المدروسة:

**\*القسم الأول:** خاص بالمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، والأقدمية في العمل)

**\* القسم الثاني :** إستبانة القيم التنظيمية

تم تصميم هذه الإستبانة لقياس القيم التنظيمية لدى عينة الدراسة، و لصوغ وتحديد فقراتها قامت الباحثة بمسح الأدب السابق وتحليله، والبحث عن المقاييس ذات الصلة المباشرة بمتغيرات الدراسة، وتوصلت الباحثة من خلال التراث الأدبي الخاص بمتغير القيم التنظيمية إلى مقياس القيم التنظيمية الذي أعده الباحثين ديف فرانسيس ومايك وودكوك، والذي ترجمه إلى العربية الدكتور عبد الرحمان أحمد هيجان (1995)، وقد قامت الباحثة بتصميم إستبانة القيم التنظيمية إنطلاقاً من ذلك المقياس مع إجراء بعد التعديلات على عبارات المقياس وحذف أخرى (أنظر الملحق رقم 03).

كما نشير هنا إلى أن هذا المقياس يعد من أشهر المقاييس المقننة التي استخدمت لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة في المنظمة ولقد تم أخذ هذا المقياس مباشرة من النسخة المترجمة من "كتاب القيم التنظيمية" لديف فرانسيس ومايك وودكوك، 1995.

ويشير (فرانسيس وودكوك، 1995) إلى أن هذه الإستبانة من الممكن عملها عن طريق شخص واحد أو ربما يمكن استخدامها كمسح لوجهات نظر عدد من الأفراد في داخل المنظمة. وعلى كل حال فإن إستبانة القيم التنظيمية تستخدم فقط مع الموظفين الإداريين والمشرفين والمحترفين.

و يشتمل هذا المقياس على أربعة أبعاد رئيسية هي (قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، قيم إدارة البيئة) وكل بعد من هذه الأبعاد يتكون من ثلاثة أبعاد فرعية، وكل بعد فرعي يمثل قيمة بمجموع 12 قيمة تتضمن مجموعة عبارات لكل بعد فرعي، كلها ذات صياغة إيجابية، ويحتوي هذا المقياس على 60 عبارة يتم الإجابة عليها حسب السلم الخماسي، وقد قامت الباحثة بتقليص عدد العبارات إلى 36 عبارة تم توزيعها على الأبعاد الرئيسية والفرعية كما هو موضح من خلال الجدول الآتي:

**جدول رقم (13) يوضح الأبعاد الرئيسية والفرعية والقيم الممثلة لها مع العبارات إنطلاقاً من مقياس القيم التنظيمية لديف فرانسيس ومايك وودكوك (1995)**

الرقم	البعد الرئيسي	البعد الفرعي	أرقام العبارات
01	إدارة الإدارة	القوة	3 - 2 - 1
		الصفوة	6 - 5 - 4
		المكافأة	9 - 8 - 7
02	إدارة المهمة	الفعالية	12 - 11 - 10
		الكفاءة	15 - 14 - 13
		الإقتصاد	18 - 17 - 16
03	إدارة العلاقات	العدل	21 - 20 - 19
		فرق العمل	24 - 23 - 22
		القانون والنظام	27 - 26 - 25
04	إدارة البيئة	الدفاع	30 - 29 - 28
		التنافس	33 - 32 - 31
		استغلال الفرص	36 - 35 - 34

المصدر: من إعداد الباحثة

**\*القسم الثالث: إستبانة سلوك المواطنة التنظيمية**

قامت الباحثة بتصميم هذه الإستبانة إنطلاقاً من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفق نموذج أورغان (1988) والذي وضع من خلاله خمسة أبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية وهي (بعد الإيثار، بعد الكياسة، بعد وعي الضمير، بعد السلوك الحضاري، وبعد الروح الرياضية)، واعتمدت الباحثة في بناء عبارات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على دراسة كل من (الطعامسة وحسب الله، 2015) ودراسة (جقيق وآخرون، 2020)، حيث تم صياغة 34 عبارة كلها ذات صياغة إيجابية وتم توزيعها على أبعاد هذا المتغير كما هو موضح في الجدول الآتي:

**جدول رقم(14) يوضح توزيع بنود سلوك المواطنة التنظيمية على محاورها**

أرقام العبارات	البعد
64 -63 -60 -57 -47 -39	الإيثار
68 -61 -58 -48 -46 -44 -40	الكياسة
69 -67 -62 -59 -45 -38 -37	وعى الضمير
66 -56 -55 -53 -51 -50 -42	الروح الرياضية
70 -65 -54 -52 -49 -43 -41	السلوك الحضاري

المصدر: من إعداد الباحثة

**\*مفتاح الإستبانة:**

تبننت الباحثة عند إعدادها للإستبانة الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة، وللإجابة على فقرات الإستبانة تم الإعتماد على المقياس الذي وضعه العالم ليكرت سنة 1932م، والذي يعرف بمقياس ليكرت (Likert Scale).

تم تقدير عبارات الإستبانة بإعطائها قيم كمية وهي الدرجات من 1 إلى 5 وهي الأوزان التي صيغت وفق سلم ليكرت، ولقد تم الإعتماد على المقياس الخماسي الذي يعطي خمس إستجابات على خمس إجابات لكل عبارة من عبارات الإستبانة، حيث تعرض فقرات الإستبانة على أفراد المجتمع وتحدد مقابل كل فقرة خمس إستجابات تحدد مستوى موافقتهم عليه، وتعطى فيه الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على العبارة.

**\*طريقة تفرغ الإستبانة (التصحيح):**

كما سبق الإشارة فقد قمنا بتصميم الإستبانة وفق خمسة بدائل، لكل بديل من تلك البدائل درجات مرتبة من (1) إلى (5) والجدولين التاليين يوضحان ذلك:

**جدول رقم (15) يوضح أوزان إستجابات أفراد العينة حول عبارات إستبانة القيم التنظيمية**

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر: من إعداد الباحثة

جدول رقم (16) يوضح أوزان إستجابات أفراد العينة حول عبارات إستبانة سلوك المواطنة التنظيمية

الاجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	مطلقا
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة

ولتحديد مستوى كل من القيم التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية حسب فئات مقياس "ليكرت" تم تصنيف الإجابات إلى خمس مستويات تم حسابها كما يلي:

أولا/ حساب المدى:

$$5-1=4$$

ثانيا/ حساب طول الفئة:

$$4 \div 5 = 0.8$$

وبالتالي يمكن تحديد 05 مستويات نوضحها في هذا الجدول:

جدول رقم (17) يوضح فئات مقياس ليكرت ودلالاتها

الفئات	بدائل الإجابة بالنسبة لمتغير القيم التنظيمية	بدائل الإجابة بالنسبة لمتغير سلوك المواطنة	الدلالة/ المستوى
1 - 1.80	غير موافق بشدة	مطلقا	منخفض جدا
1.81 - 2.61	غير موافق	نادرا	منخفض
2.62 - 3.42	محايد	أحيانا	متوسط
3.43 - 4.23	موافق	غالبا	مرتفع
4.24 - 5.4	موافق بشدة	دائما	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة

## 5.2- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

أ- صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الإستبانة أن تقيس بنودها ما أسست لقياسه، وقد تم تقدير صدق الإستبانة بالطرق التالية:

- الصدق الظاهري:

من أجل التحقق من الصدق الظاهري لإستبانة الدراسة قامت الباحثة بعرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة في مجال التخصص (أنظر الملحق رقم 04) وكان الغرض من التحكيم تحديد مدى ملائمة الإستبيان للأهداف الذي وضع من أجلها، وتحديد مدى إنتماء الفقرات للأبعاد، ومدى سلامة العبارات من حيث الصياغة اللغوية، ووضوح الفقرات وملاءمتها للتطبيق الفعلي، والإستفادة من إقتراحاتهم حول حذف أو تعديل ما يروونه مناسباً.

ولقد تم أخذ ملاحظات الأساتذة المحكمين بعين الإعتبار واستخدامها في إجراء التعديلات المناسبة على بعض العبارات إلى أن تم التوصل إلى صياغة الإستبانة في شكلها النهائي (أنظر الملحق رقم 05).

صدق الإتساق الداخلي (التجانس الداخلي) :

وتسمى هذه الطريقة أحيانا بطريقة التكامل المتبادل (Mutual Complementarity) وتسمى هذه الطريقة إلى الكشف عن الدرجة التقديرية لمعامل ارتباط كل متغير مع بعده الذي يحتويه.

\* الإتساق الداخلي بين متغير القيم التنظيمية وأبعاده:

جدول رقم (18) يمثل الإتساق لكل بعد من أبعاد القيم التنظيمية مع البعد ككل

الرقم	البعد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
01	إدارة الإدارة	0.87	0.05
02	إدارة المهمة	0.93	0.05
03	إدارة البيئة	0.91	0.05
04	إدارة العلاقات	0.91	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

يتضح من الجدول (18) أن معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد القيم التنظيمية مع البعد ككل تراوحت بين قيمة (0.87) وقيمة (0.93) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) وهي قيم تعبر عن وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً وبالتالي تتمتع إستبانة القيم التنظيمية بإتساق داخلي مرتفع.

\* الإتساق الداخلي بين متغير سلوك المواطن التنظيمية وأبعاده:

جدول رقم (19) يمثل الإتساق لكل بعد من أبعاد سلوك المواطن التنظيمية مع البعد ككل

الرقم	البعد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
01	الإيثار	0.86	0.05
02	الكياسة	0.93	0.05
03	الضمير الحي	0.90	0.05
04	الروح الرياضية	0.92	0.05
05	السلوك الحضاري	0.91	0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

يتضح من الجدول (19) أن معاملات الارتباط الخاصة بكل بعد من أبعاد سلوك المواطن التنظيمية مع البعد ككل كانت مرتفعة حيث تراوحت بين قيمة (0.86) وقيمة (0.93) وذلك عند مستوى دلالة (0.05) وبالتالي يمكننا القول بأن إستبانة سلوك المواطن التنظيمية تتمتع بإتساق داخلي قوي.

-الصدق التمييزي:

ويسمى أيضاً بصدق المقارنة الطرفية، ولحساب الصدق التمييزي لأداة الدراسة قامت الباحثة بترتيب درجات أفراد عينة الدراسة على الإستبانة ترتيباً تصاعدياً، ثم أخذ نسبة 27% من درجات الأفراد الذين لديهم أدنى الدرجات على الإستبانة، وأخذ نفس النسبة السابقة من درجات الأفراد الذين لديهم أعلى الدرجات على الإستبانة ثم تطبيق إختبار "ت" للعينات المستقلة وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (20) يوضح قيم "ت" لدلالة الفرق بين الثلث الأعلى والثلث الأدنى لإستبانة الدراسة

القيم	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة sig	الدلالة الإحصائية
أدنى الدرجات	30	3.46	0.31	0.006	دالة
أعلى الدرجات	30	4.49	0.16		

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن مستوى الدلالة (قيمة sig) المتحصل عليها كانت (0.006) وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) ، ومنه يمكن القول أن هناك فروق ذات دلالة

إحصائية بين أدنى درجات الإستبانة وأعلى الدرجات وهذا ما يدل على أن الإستبانة تتميز بدرجة عالية من الصدق ويميز بين أطرافه أو بين الأفراد.

**-الصدق الذاتي:**

يطلق عليه أحيانا دليل أو مؤشر الثبات و يقصد به مدى تطابق أو إقتراب الدرجات الفعلية التي حصل عليها الأفراد من الدرجات الحقيقية المفترض حصولهم عليها لو كان الإختبار نموذجيا. و قد قمنا بحساب الصدق الذاتي للإستبانة والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ثبات ألفا كرونباخ)، حيث وجدت قيمته تساوي (0.97) وهكذا نستنتج بأن الصدق الذاتي لأداة الدراسة مرتفع.

**ب- ثبات أداة الدراسة:**

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الإستبانة على نفس العينة في نفس الظروف، و قد قمنا بقياس ثبات أداة دراستنا باستخدام الطرق التالية:

**- طريقة التجزئة النصفية "سبيرمان براون" (Spearman-Brown) :**

تقوم هذه الطريقة على حساب ثبات إستبانة الدراسة من خلال تجزئة عباراتها إلى قسمين، القسم الأول يشمل العبارات ذات الأرقام الفردية و القسم الثاني يشمل العبارات ذات الأرقام الزوجية في الإستبانة ومن ثم يتم حساب معامل الارتباط بين القسمين ، والجدول التالي يوضح النتائج التي تم الحصول عليها بعد حساب معامل الارتباط بين العبارات الفردية والعبارات الزوجية للإستبانة.

**جدول رقم (21) يمثل نتائج اختبار التجزئة النصفية بمعادلة سبيرمان براون**

معامل الارتباط	معامل الثبات بعد التصحيح	الدالة الإحصائية
0.94	0.97	0.05

**المصدر:** من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.94 وذلك عند مستوى الدلالة 0.05 أي أن قيمة معامل الارتباط مرتفعة و دالة إحصائيا، وهنا نستنتج بأن بيانات الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الإعتماد على هذه البيانات وتحليلها وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

**-طريقة التناسق الداخلي "معامل ألفا كرونباخ" (Alpha Cronbakh)**

يعد معامل ثبات ألفا كرونباخ من المعاملات الأكثر إستخداما لحساب ثبات إستبانة الدراسة و قد كانت النتائج التي توصلنا إليها عند تطبيق هذا المعامل كالتالي:

**جدول رقم (22) يمثل معاملات ثبات أداة الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ**

المحور	معامل الثبات	الدالة الإحصائية
القيم التنظيمية	0.96	0.05
سلوك المواطنة التنظيمية	0.96	0.05

**المصدر:** من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

النتائج الموضحة في الجدول تثبت وجود ثبات عالي لأداة الدراسة حيث كان ثبات محور القيم التنظيمية ( 0.96) وهو ثبات مرتفع، في حين بلغ ثبات محور سلوك المواطنة التنظيمية (0.96) كذلك وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) ، وتشير هذه النتائج إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة كبيرة جدا من ثبات البيانات المتحصل عليها من أفراد عينة الدراسة.

6.2 - أساليب تحليل البيانات:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها، استخدمت الباحثة الإحصاء الوصفي والإستدلالي لمعالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها من إستبانة الدراسة، كما نذكر أن الأساليب الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة طبقت بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.v22). ولقد قمنا في هذه الدراسة بتطبيق الأساليب و الإختبارات الإحصائية التالية:

أ- الإختبارات والمعاملات المستخدمة لحساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): إستخدم لحساب صدق الإتساق الداخلي بين أبعاد ومحاور الإستبانة.
- إختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test): إستخدم لحساب الصدق التمييزي لإستبانة الدراسة.
- معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbakh) ومعادلة سبيرمان براون (Spearman-Brawn): لحساب معامل الثبات لعينة الدراسة.
- أ/ الأسلوب الكمي: والذي تمثل في
- التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percent): لوصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ووصف البيانات المتعلقة باستجابات عينة البحث حول بنود الإستبانة.
- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة إرتفاع و إنخفاض استجابات الأفراد حول بنود و محاور الإستبانة و مقارنتها بالمتوسط الحسابي العام.
- المتوسط المرجح: إستخدم لتحديد مستوى القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية إنطلاقاً من المتوسطات الحسابية.
- الإنحراف المعياري (Standard Deviation): للمقارنة ولترتيب الأبعاد حسب أعلى متوسط حسابي.

أما فيما يتعلق بالأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لإختبار فرضيات الدراسة فقد تم إختيار الإختبارات المعلمية، وكما هو معلوم فإن الأساليب الإحصائية تنقسم إلى أساليب أو إختبارات معلمية (بارامترية) وإختبارات لامعلمية (لابارامترية)، حيث تشترط الإختبارات المعلمية وجود إعتدالية في توزيع بيانات الدراسة فيما تشترط الإختبارات اللامعلمية العكس. وقد قمنا بالكشف عن إعتدالية البيانات (الإستجابات) من خلال إخضاعها لإختبار الإعتدالية لكولموجروف سميرنوف (kolmogrov-simirnov) الذي يرمز له بالرمز (K/S) والذي يسمى أيضاً إختبار حسن المطابقة، لأنه الإختبار الذي تتحد من خلاله الأساليب الإحصائية المناسبة من الناحية العلمية. ولقد تم تطبيق هذا الإختبار من خلال برنامج SPSS وقد ظهرت النتائج كالآتي:

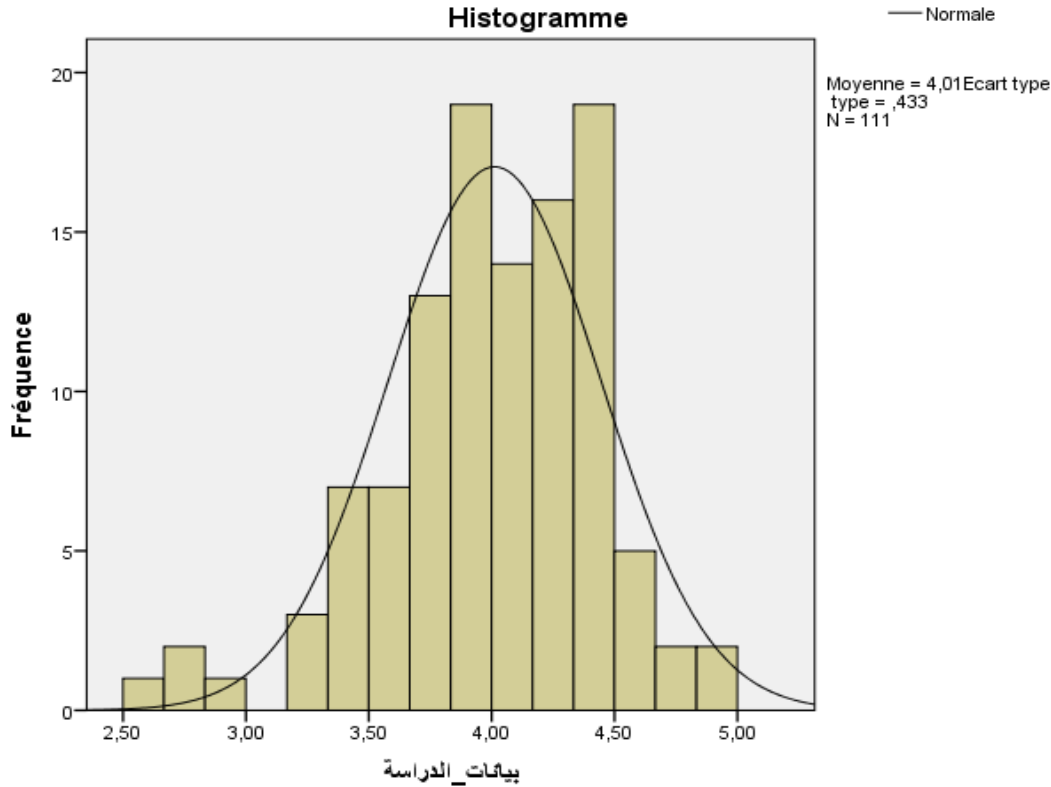
جدول رقم (23) يمثل نتائج إختبار التوزيع الطبيعي (K/S)

إختبار كولموجروف سميرنوف			
بيانات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الإختبار (K/S)
	4.0121	0.433004	0.076
			قيمة Sig 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن قيمة إختبار التوزيع الطبيعي كانت (0.76) وهي أكبر من قيمة Sig التي تقدر ب (0.05) وبالتالي يمكننا القول بأن البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة تتميز

بالتوزيع الطبيعي (الإعتدالي) وبالتالي نستطيع تطبيق الإختبارات المعلمية (البارامترية) في هذه الدراسة والشكل التالي يوضح توزيع البيانات بشكل إعتدالي أي على شكل جرس كما هو موضح كالآتي:



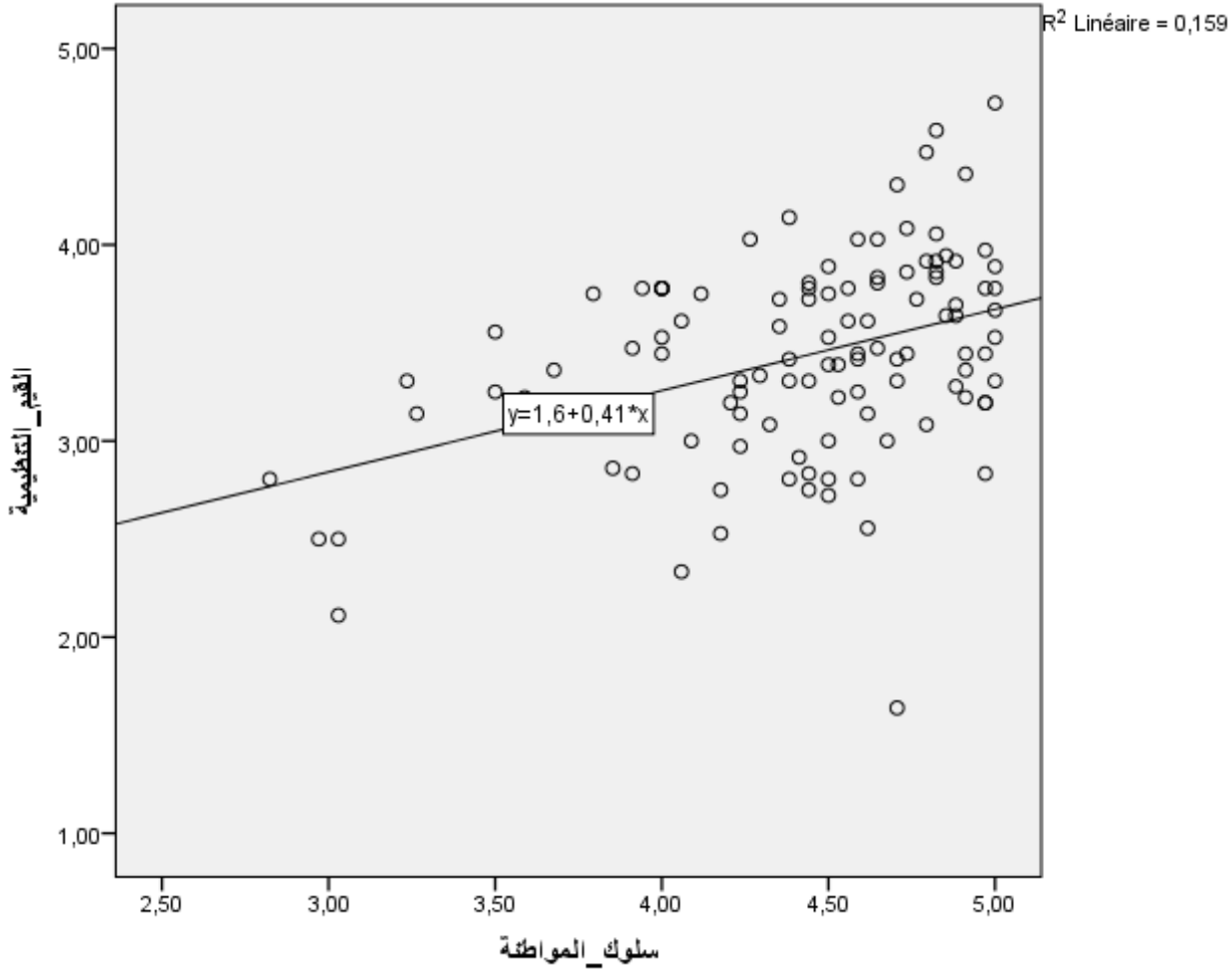
المصدر: مخرجات spss

الشكل رقم(09) يمثل منحنى يوضح خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي

- معامل إرتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient ) : لحساب العلاقة بين درجة كل بعد من أبعاد الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة، واستخدم لإختبار وجود علاقة إرتباطية بين متغيرات الدراسة و أبعادها، و قد تم اختيار معامل إرتباط بيرسون لدراسة العلاقة نظرا لتحقق الشروط الآتية (بوعلاق،2009،ص79):

- عدد أفراد العينة أكثر من 50 فردا.

- العلاقة خطية، أي يمكن تمثيل العلاقة بين المتغيرين بخط مستقيم بمعنى أن يكون التغير في المتغير الأول القيم التنظيمية متبوعا بتغير في المتغير الثاني سلوك المواطنة التنظيمية، والشكل التالي يوضح العلاقة الخطية بين متغيري الدراسة (القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية):



المصدر: مخرجات Spss

الشكل رقم (10) يوضح العلاقة الخطية بين متغيري القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية. نلاحظ من خلال الشكل رقم (10) وجود علاقة خطية بين المتغير المستقل (القيم التنظيمية) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)، حيث يشير الرسم الموضح في الشكل السابق إلى وجود علاقة خطية تساوي 0.159 وهي أعلى من 5% وبناء عليه يمكننا القول أن شرط العلاقة الخطية بين المتغيرات قد تم تحقيقه. بيانات المتغيرين كمية. توزيع قيم متغيري الدراسة إعتدالي.

أما بالنسبة لإختبارات الفروق فقد تم استخدام الإختبارات المعلمية التالية:

- إختبار "ت" "العينتين مستقلتين" (Independent Samples T-test): لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى فئة البحث تعزى إلى متغير الجنس.
- إختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى فئة البحث تعزى للمتغيرات الشخصية التي تنقسم إلى ثلاث مجموعات فأكثر (السن والأقدمية).

ب/الأسلوب الكيفي: يتضمن الجانب الوصفي في التحليل و التعليق على النتائج التي تم التوصل إليها.

**خلاصة:**

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي اتبعناها في هذه الدراسة والمتمثلة في تحديد المنهج المستخدم، عينة الدراسة، أداة جمع البيانات وكذلك الأساليب الإحصائية الكمية والوصفية المستخدمة من أجل الحصول على نتائج دقيقة و موضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

# الفصل السادس

## عرض وتحليل النتائج

تمهيد

- 1- تحديد مستوى القيم التنظيمية
  - 2- تحديد ترتيب القيم التنظيمية
  - 3- تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية
  - 4- إختبار العلاقة بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية
  - 5- إختبار العلاقة بين أبعاد القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية
  - 6- إختبار الفرضيات الصفرية
  - 7- تحليل عام
  - 8- خاتمة
  - 9- إقتراحات وتوصيات
- خلاصة

## تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها عن طريق استجابات الأفراد حول عبارات أداة البحث و التي تم تحليلها من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف معرفة مستوى كل من القيم التنظيمية وترتيبها وأيضاً مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ومعرفة العلاقة الموجودة بينهما و بين أبعاد القيم التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية ، ومعرفة الفروق في المتغيرات الشخصية و المهنية (الجنس، السن، سنوات الأقدمية) بالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال.

1- الكشف عن مستوى القيم التنظيمية في المؤسسة:

تناولت الفرضية الأولى للدراسة مستوى القيم التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة والخاص بالقيم الإدارية الأربعة (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) وافترضت الباحثة وجود مستوى مرتفع للقيم التنظيمية في المؤسسة ومن أجل التحقق من صحة هذا الافتراض قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية الخاصة بإستجابات أفراد العينة على بدائل الإجابة والمصممة وفق سلم ليكرت الخماسي، ثم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد الأربعة لإستبانة القيم التنظيمية ثم تحديد مستوى القيم التنظيمية من خلال الدرجة الكلية كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (24) يوضح توزيع إستجابات عينة الدراسة حول بنود بعد إدارة الإدارة

الإستجابة										البنود
موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
<b>قيمة القوة</b>										
00	00	0.9	1	6.3	7	75.7	84	17.1	19	1- يحترم العاملون مكانة الإدارة في المؤسسة.
00	00	3.6	4	19.8	22	65.8	73	10.8	12	2- من المفهوم بشكل كبير أن المديرين في هذه المؤسسة يستحقون الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم.
00	00	3.6	4	14.4	16	69.4	77	12.6	14	3- يتصرف المديرين في تسيير شؤون المؤسسة وفق طبيعة المسؤولية الملقاة على عاتقهم.
<b>قيمة الصفة</b>										
00	00	4.5	5	28.8	32	55	61	11.7	13	4- يبذل جهد كبير في تطوير المديرين لكي يحققوا درجة أكبر من الكفاءة.
3.6	4	13.5	15	30.6	34	42.3	47	9.9	11	5- تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.
1.8	2	9.9	11	32.4	36	49.5	55	6.3	7	6- يتم تقييم أداء المديرين بصورة منتظمة.
<b>قيمة المكافأة</b>										
0.9	1	13.5	15	38.7	43	41.4	46	5.4	6	7- يكافأ الأداء المتميز للمديرين بسخاء.
3.6	4	18	20	36	40	40.5	45	1.8	2	8- ترتبط المكافآت الإدارية بالأداء في العمل.

2.7	3	13.5	15	28.8	32	48.6	54	6.3	7	9-الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم المديرين.
-----	---	------	----	------	----	------	----	-----	---	--

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إستجابات أفراد عينة الدراسة حول قيم بعد إدارة الإدارة أن نسبة الموافقة كانت مرتفعة في جميع العبارات الخاصة بقيم القوة والصفوة والمكافأة، فبالنسبة لقيمة القوة يرى 75.7% من أفراد العينة أن العاملين يحترمون مكانة الإدارة داخل المؤسسة، في حين تؤكد نسبة 65.8% من الأفراد أن المديرين الموجودين بالمؤسسة يستحقون الصلاحيات الممنوحة لهم وأنهم جديرون بها، في حين أكد 69.4% من العينة أن المديرين يسيرون شؤون المؤسسة كما هو مطلوب أي وفق طبيعة المسؤولية الملقاة على عاتقهم.

وتشير هذه النتائج إلى أن الإدارة تمتلك السلطة والقوة والمعلومات التي تمكننا من إحتلال مكانة محترمة بين العاملين والتأثير عليهم، كما تعكس هذه النتائج إرتفاع مستوى أداء المديرين بالمؤسسة المينائية بسكيدة وكفاءتهم في تحمل مسؤولية إدارة شؤون المؤسسة.

أما بالنسبة لقيمة الصفوة فقد بلغت أكبر نسبة إستجابة على البند الأول من هذه القيمة نسبة 55% وكانت بالموافقة حيث أكد غالبية أفراد عينة في هذا البند على وجود إهتمام بتطوير كفاءة المديرين في العمل، في حين أشار 42.3% من العاملين إلى وجود جهود ملحوظة لتعيين أحسن المترشحين لشغل المناصب المطلوبة في المؤسسة ، كما أكد 49.5% من الأفراد وجود تقييم لأداء المديرين بصفة منتظمة، وعموماً تعكس هذه النتائج إهتمام المؤسسة المينائية بسكيدة بوضع الأفراد في الأدوار الإدارية المناسبة لهم، كما تدرك المؤسسة أهمية الحصول على أفضل المترشحين وتطوير المديرين لتعزيز كفاءتهم في العمل بإعتبارهم أساس نجاح المؤسسة.

وفي قيمة المكافأة أكد 41.4% من عينة البحث بأن المؤسسة تهتم بمكافأة الأداء الجيد للمديرين، في حين أكدت نسبة 40.5% أن المكافآت الإدارية تتعلق بالأداء في العمل، كما يرى 48.6% من الأفراد أن المعيار الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في تقييم المديرين هو الأداء، ومنه يمكننا القول أن المكافآت الإدارية في المؤسسة تقوم على الأداء المتميز، حيث تعمل المؤسسة على مكافأة الأداء الجيد للمديرين وبالتالي تشجيعهم على تحقيق أداء أفضل وهذا يدل على أن المؤسسة تدرك أهمية دور المديرين في قيادة المؤسسة ودفعها نحو التميز.

ومن خلال كل ما سبق يمكننا القول بأن آراء العاملين حول قيمة إدارة الإدارة كانت إيجابية بالإجماع مما يشير إلى إرتفاع مستوى هذه القيمة في المؤسسة.

جدول رقم (25) يوضح توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود بعد إدارة المهمة

الإستجابة										البنود
غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
قيمة الفعالية										
00	00	6.3	7	21.6	24	59.5	66	12.6	14	10-تولي الإدارة عناية فائقة للتأكد

										من أن قراراتها المهمة تؤخذ بعين الاعتبار.
00	00	15.3	17	30.6	34	47.7	53	6.3	7	11- أثبتت القرارات الإستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا خلال السنوات القليلة الماضية نجاحها إلى حد كبير.
0.9	1	9	10	34.2	38	45	50	10.8	12	12- يخطط مديرو الإدارة العليا جيدا للمستقبل.
<b>قيمة الكفاية</b>										
0.9	1	3.6	4	26.1	29	60.4	67	9	10	13- هناك بحث متواصل عن طرق للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية.
0.9	1	5.4	6	19.8	22	57.7	64	16.2	18	14- لايسمح بمعايير الأداء المتدنية في هذه المؤسسة.
00	00	2.7	8	32.4	36	51.4	57	9	10	15- الإفتخار بالعمل واضح على جميع المستويات في هذه المؤسسة.
<b>قيمة الإقتصاد</b>										
2.7	3	7.2	8	27	30	53.2	59	9.9	11	16- يتجنب المديرون صرف أموال لا ضرورة لها.
1.8	2	8.1	9	30.6	34	51.4	57	8.1	9	17- تبذل جهود كبيرة للتأكد من أن الأفراد في هذه المؤسسة يدركون ما يقدمونه من إسهام إقتصادي.
1.8	2	5.4	6	29.7	33	53.2	59	9.9	11	18- تستخدم الموارد المالية بحكمة في هذه المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (25) أعلاه والذي يمثل إستجابات أفراد عينة البحث حول بعد إدارة المهمة تركيز أكبر نسب الإستجابة في خيار الموافقة وذلك في جميع عبارات هذا البعد، حيث كانت نسبة الإستجابة في العبارة الأولى الخاصة بقيمة الفعالية 59.5 % أين أشار غالبية مفردات عينة البحث إلى أن الإدارة تجتهد لإيصال قراراتها المهمة للأشخاص المعنيين، في حين أكد ما نسبته 47.7 % من العينة بأن قيمة الفعالية موجودة بالمؤسسة نظرا للقرارات الناجحة التي اتخذتها المؤسسة خلال سنواتها الأخيرة وهو ما أكده أيضا 45 % من الأفراد بقولهم أن مديري الإدارة العليا يخططون جيدا للمستقبل، ومنه يمكننا القول بأن المؤسسة المينائية بسكيدة تركز على أهدافها جيدا، وتحسن توجيه جهودها لعمل الأشياء الصحيحة في المؤسسة.

وفيما يخص إستجابات عينة البحث حول بنود قيمة الكفاءة فقد أكد غالبية أفراد العينة والذين يمثلون ما نسبته 60.4 % بأن المؤسسة تهتم بالبحث عن أفضل الطرق للقيام بالمهام بصورة فعالة، في حين أكدت نسبة 57.7 % من مجموع أفراد العينة بأن المؤسسة لا تسمح بالمعايير المتدنية من الأداء، وهذا ما أكدته نسبة 51.4 % من الأفراد كذلك بقولهم أن الإفتخار بالعمل واضح على جميع المستويات.

وتعكس هذه النتائج كفاءة الإدارة في التعامل مع العمل بطريقة متقنة والسعي إلى فعل الأشياء بطريقة صحيحة وهو ما يفسر الشعور بالفخر والإعتزاز بالعمل لدى جميع فئات العاملين بالمؤسسة.

أما بالنسبة لقيمة الإقتصاد فقد بلغت نسبة الإستجابة بالموافقة على البند الأول 53.2% ، حيث تؤكد هذه النسبة من العينة بأن المديرين في المؤسسة عقلانيون ويتجنبون صرف أموال لا حاجة لها، في حين أشار 51.4% من أفراد العينة بأن المؤسسة تبذل جهودا كبيرة للتأكد بأن الأفراد يدركون ما يقدمونه من إسهام إقتصادي من خلال هذه المؤسسة، في حين أجمع 53.2% من المبحوثين على أن الموارد المالية تستخدم بحكمة في هذه المؤسسة، وتعد هذه النتائج مؤشرا هاما على نجاح الأعمال التجارية بالمؤسسة.

وعلى العموم يمكننا القول بأن آراء العاملين حول قيمة إدارة المهمة كانت إيجابية بالإجماع مما يشير إلى إرتفاع مستوى هذه القيمة في المؤسسة.

جدول رقم (26) يوضح توزيع إستجابات عينة الدراسة حول بنود بعد إدارة العلاقات

الإستجابة										البنود
موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
<b>قيمة العدل</b>										
1.8	2	11.7	13	24.3	27	52.3	58	9.9	11	19-يمنح العاملون فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تنشأ خلافات ما.
1.8	2	7.2	8	25.2	28	54.1	60	11.7	13	20-يعكس سلوك مديري الإدارة العليا مدى اهتمامهم بمصلحة أفراد المؤسسة.
4.5	5	10.8	12	26.1	29	46.8	52	11.7	13	21-لا توجد طبقية هدامة وسلوكيات عنصرية داخل المؤسسة
<b>قيمة فرق العمل</b>										
2.7	3	9.9	11	24.3	27	58.6	65	4.5	5	22-تولى عناية كافية للتأكد من أن كل واحد يشعر بأنه جزء من فريق العمل.
0.9	1	4.5	5	24.3	27	61.3	68	9	10	23-يرتبط العاملون في هذه المؤسسة ارتباطا شديدا بوحدات عملهم.
2.7	3	10.8	12	26.1	29	56.8	63	3.6	4	24-يتخلى الأفراد في هذه المؤسسة عن أساليبهم الخاصة في سبيل مساعدة بعضهم البعض.
<b>قيمة القانون والنظام</b>										
2.7	3	12.6	14	27	30	51.4	57	6.3	7	25- يتم الحرص على تطبيق العدل مع كافة العاملين في المؤسسة.

0.9	1	6.3	7	34.2	38	52.3	58	6.3	7	26-تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية في هذه المؤسسة بأنها عادلة.
0.9	1	5.4	6	26.1	29	61.3	68	6.3	7	27-تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في هذه المؤسسة ولا تعوقه.

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه توزيع إستجابات عينة الدراسة حول بنود بعد إدارة العلاقات ونلاحظ من خلال ما هو موضح في الجدول بأن أكبر نسب الإستجابة كانت بالموافقة. فبالنسبة لقيمة العدل إتفق 52.3% من الأفراد على وجود معاملة عادلة حيث يعطي المسؤولون للعاملين فرصا عادلة لسماع شكاوهم عند حصول أي مشكلة، بينما إتفق 54.1% من أفراد العينة على وجود العدل داخل المؤسسة من خلال إهتمام مديري الإدارة العليا بمصلحة الأفراد، في حين أكد 46.8% من الأفراد عدم وجود طبقية هدامة وسلوكيات عنصرية داخل المؤسسة. وتعكس هذه الإستجابات حرص الإدارة على توفير جو من العدل والثقة لكسب ولاء العاملين داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس إيجابا على أداء العاملين وإنتاجيتهم ومنه زيادة فعالية المؤسسة على المدى الطويل.

وفي يخص إستجابات أفراد عينة البحث حول قيمة فرق العمل أكد 58.6% من مجموع مفردات عينة البحث بأن المؤسسة تهتم بروح الفريق من خلال جعل كل عامل يشعر بأنه جزء من فريق العمل. وهذا ما أكده 61.3% من الأفراد أيضا بقولهم أن العاملين يرتبطون إرتباطا شديدا بوحدهم عملهم، في حين أكد 56.8% من الأفراد بأنهم مستعدون للتخلي عن أساليبهم الخاصة في العمل من أجل مساعدة بعضهم البعض، ومنه يمكننا القول بأنه يوجد إهتمام بالعمل الجماعي في المؤسسة المينائية بسكيدة، فجماعة العمل غالبا ما تكون أكثر إنتاجية وكفاءة في إنجاز المهام، ولهذا فالإهتمام بفرق العمل يعتبر أمرا حيويا لنجاح المؤسسات وإستدامتها في عالم الأعمال المعاصر.

أما فيما يخص قيمة القانون والنظام والتي تطبق من خلال وجود العدل فقد أشار 51.4% من العينة إلى وجود حرص على تطبيق العدل مع جميع العاملين بالمؤسسة، وأشار 52.3% إلى أن القواعد والتنظيمات المعمول بها تعتبر عادلة، كما أكدت نسبة 61.3% من العينة بأن القواعد الإدارية تسهل إنجاز العمل ولا تعوقه. إذن فالإدارة هنا تدرك أهمية تحقيق العدالة في القواعد والإجراءات وهو ما يسمح لها بممارسة نفوذ أكبر داخل المؤسسة .

ومن خلال كل ما سبق يمكننا القول بأن آراء العاملين حول قيمة إدارة العلاقات كانت إيجابية بالإجماع مما يشير إلى إرتفاع مستوى هذه القيمة في المؤسسة.

جدول رقم (27) يوضح توزيع إستجابات عينة الدراسة حول بنود بعد إدارة البيئة

الإستجابة										البنود
موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
<b>قيمة الدفاع</b>										
0.9	1	2.7	3	13.5	15	<b>64.9</b>	<b>72</b>	18	20	28--تدافع المؤسسة بقوة عن مصالحها.
0.9	1	4.5	5	13.5	15	<b>63.1</b>	<b>70</b>	18	20	29-تعالج التهديدات الموجهة نحو المؤسسة بشكل جاد.
00	00	2.7	3	16.2	18	<b>60.4</b>	<b>67</b>	20.7	23	30-تتعامل الإدارة بفعالية مع أي شخص أو شيء يمكن أن يعوق نجاحها.
<b>قيمة التنافس</b>										
1.8	2	3.6	4	18.9	21	<b>61.3</b>	<b>68</b>	14.4	16	31-يدرك كل شخص في هذه المؤسسة ضرورة الإهتمام بالعميل.
2.7	3	7.2	8	26.1	29	<b>55</b>	<b>61</b>	9	10	32-يتم تجنب المنافسة الهدامة بين الأقسام.
0.9	1	4.5	5	28.8	32	<b>56.8</b>	<b>63</b>	9	10	33-التنافس مع المؤسسات الأخرى يقاس بانتظام.
<b>قيمة استغلال الفرص</b>										
2.7	3	9	10	38.7	43	<b>44.1</b>	<b>49</b>	5.4	6	34-يلقى التجديد والإبداع تشجيعا في هذه المؤسسة.
2.7	3	9	10	36	40	<b>45</b>	<b>50</b>	7.2	8	35-ينظر إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية.
2.7	3	8.1	9	<b>44.1</b>	<b>49</b>	41.4	46	3.6	4	36-الأخذ بالأفكار الجيدة يتم بسرعة في هذه المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (27) أعلاه إستجابات أفراد عينة البحث حول بنود بعد إدارة البيئة والذي يتكون من قيم الدفاع، التنافس وإستغلال الفرص، ونلاحظ من خلال المعطيات الموضحة في الجدول تركيز جميع أكبر نسب الإستجابة عند إختيار الموافقة إلا في البند الأخير من قيمة إستغلال الفرص أين كانت أكبر نسبة إستجابة بالمحايدة، فمن خلال المعطيات الموضحة في الجدول نلاحظ أن نسبة 64.9% أشارت إلى وجود قيمة الدفاع في المؤسسة من خلال تأكيدهم على أن المؤسسة تقوم بالدفاع عن مصالحها، كما إتفق 63.1% من الأفراد على أن التهديدات الموجهة نحو المؤسسة تعالج بشكل جاد، كما أجمع 60.4% من مجموع عينة البحث قدرة الإدارة على التعامل بفعالية مع أي شخص أو شيء قد يعرقل نجاحها.

وبشكل عام تشير هذه النتائج إلى حرص المؤسسة على الدفاع عن مصالحها من خلال دراسة التهديدات الخارجية وإعداد الخطط الإستراتيجية للدفاع على وجودها وأهدافها من أجل تحقيق الإستدامة والنجاح في بيئة الأعمال.

أما بالنسبة لقيمة التنافس فقد أجمع 61.3% من المبحوثين على أن العاملين بالمؤسسة يدركون ضرورة وأهمية الإهتمام بالعميل باعتباره عنصرا هاما في تحقيق الأهداف، أما فيما يتعلق بالمنافسة الداخلية فقد أكد 55% من مجموع مفردات عينة بحثنا على أن المؤسسة تتجنب المنافسة الهدامة بين الأقسام، وفيما يخص المنافسة الخارجية فقد إتفق 56.8% من عينة البحث إلى وجود منافسة مع بقية المؤسسات وأنها تقاس بانتظام، وتعكس هذه النتائج إهتماما كبيرا بقيمة التنافس من طرف المؤسسة سواء كان تنافسا داخليا أو خارجيا لأن التنافس يساعد المؤسسة على تعزيز مكانتها في عالم التجارة والإقتصاد.

وفي قيمة إستغلال الفرص أجمعت نسبة 44.1% على وجود تشجيع على الإبداع والتجديد في العمل، كما أكد ذلك 45% من العينة أيضا بقولهم أن الأفكار الجديدة تلقى نظرة تقدير عالية، أما بالنسبة لسرعة الأخذ بتلك الأفكار الجيدة من قبل الإدارة فقد كانت أكبر نسبة إستجابة بالمحايدة وهذا قد يشير إلى وجود عراقيل تحول أمام تبني الإدارة للأفكار الجديدة في أقل وقت ممكن، وعموما تعكس هذه النتائج وجود إهتمام كبير من طرف المؤسسة بإستغلال أفكار العاملين في عملية التجديد والإبتكار من أجل تطوير المنتجات والخدمات وهو ما من شأنه أن يجذب المزيد من العملاء ويزيد من تنافسية المؤسسة.

ومن خلال كل ما سبق يمكننا القول بأن آراء العاملين حول قيمة إدارة البيئة كانت إيجابية بالإجماع مما يشير إلى إرتفاع مستوى هذه القيمة في المؤسسة.

#### جدول رقم (28) يوضح مستوى القيم التنظيمية في مؤسسة البحث

الأبعاد	عدد البنود	الإتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المستوى	البديل المقابل
إدارة الإدارة	09	0.54	3.60	مرتفع	الموافقة
إدارة المهمة	09	0.58	3.64	مرتفع	الموافقة
إدارة العلاقات	09	0.65	3.57	مرتفع	الموافقة
إدارة البيئة	09	0.59	3.68	مرتفع	الموافقة
الدرجة الكلية	36	0.51	3.43	مرتفع	الموافقة

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

تبين معطيات الجدول رقم (28) أعلاه أن الإنحرافات المعيارية لأبعاد القيم التنظيمية تتراوح بين القيمتين (0.54) و (0.59) في حين بلغت قيمة الإنحراف الكلي لجميع الأبعاد قيمة (0.51) وهي تتصف بالإنخفاض، في حين تراوحت متوسطات أبعاد القيم التنظيمية بين القيمتين (3.57) و(3.68) وتندرج جميع هذه القيم ضمن المستوى المرتفع والذي يتراوح مداه من [4.24 إلى 5.4]، كما تشير قيمة المتوسط الحسابي الكلي للقيم التنظيمية إلى (3.43) وهي تدل على وجود مستوى مرتفع للقيم التنظيمية لدى فئة البحث، وعلى العموم تعكس هذه النتائج مستويات عالية من الإهتمام بالعمل والكفاءة في التسيير في المؤسسة المينائية محل البحث، ومنه يمكننا القول بأن الفرضية الاستكشافية الأولى للدراسة قد تحققت.

2- الكشف عن ترتيب القيم التنظيمية داخل مؤسسة البحث:

نصت الفرضية الثانية للدراسة على أن القيم التنظيمية تترتب ترتيباً هرمياً، وللتأكد من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة البحث حول كل بعد من أبعاد القيم التنظيمية الأربعة (قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات وقيم إدارة البيئة) ثم تحديدها بناءً على قيمة المتوسط الحسابي لكل بعد ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (29) يوضح ترتيب القيم التنظيمية حسب المتوسط الحسابي

الأبعاد	عدد البنود	المتوسط الحسابي	الترتيب
إدارة الإدارة	09	3.60	3
إدارة المهمة	09	3.64	2
إدارة العلاقات	09	3.57	4
إدارة البيئة	09	3.68	1

تبين معطيات الجدول رقم (29) أعلاه تراوح متوسطات أبعاد القيم التنظيمية بين القيمتين (3.57) و(3.68) ويمكن ترتيبها من الأقل إلى الأكثر ممارسة كما يلي : بعد إدارة العلاقات بقيمة (3.57) ثم بعد إدارة الإدارة بقيمة (3.60) ثم بعد إدارة المهمة بقيمة متوسط حسابي بلغ (3.64) ثم بعد إدارة البيئة بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.68).

ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن القيم التنظيمية في المؤسسة المينائية تتمتع بترتيب هرمي ومنه يمكننا القول بأن الفرضية الثانية للدراسة قد تحققت.

3- الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة البحث:

تنص الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على وجود مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيدة، وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب المئوية الخاصة باستجابات أفراد العينة على بدائل الإجابة والمصممة وفق سلم ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، مطلقاً) ثم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الخمسة (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، والسلوك الحضاري) ثم تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور سلوك المواطنة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (30) يوضح توزيع استجابات عينة الدراسة حول بنود بعد الإيثار

الإستجابة										البنود
مطلقاً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
00	00	6.3	7	16.2	18	31.5	35	45.9	51	37-أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة اليهم.
1.8	2	4.5	5	11.7	13	28.8	32	53.2	59	38-أقوم بأداء عمل زملائي عند

										الحاجة (كالغياب، الاستئذان...)
00	00	00	00	2.7	8	19.8	22	73	81	39- لا أتردد في إعطاء العاملين الجدد المعلومات والخبرات التي يحتاجونها لأداء مهامهم.
3.6	4	9	10	32.4	36	31.5	35	23.4	26	40-أخصص معظم وقت فراغي أثناء الدوام الرسمي لمساعدة الآخرين الذين لديهم مشكلات متعلقة بالعمل.
1.8	2	1.8	2	11.7	13	32.4	36	52.3	58	41-أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.
00	00	6.3	7	19.8	22	35.1	39	38.7	43	42-لا أمانع أن أكون بديلا لأداء عمل غيري.

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (30) والذي هو عبارة عن جدول تجميعي لإستجابات وآراء أفراد عينة البحث على إستبانة سلوك المواطنة التنظيمية في بعدها الأول (الإيثار) ، من خلال بدائله الخمس (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، إطلاقاً)، يتضح أن جميع الإستجابات تركزت حول البديل (دائماً) إلا في البند الرابع من المحور أين كانت أكبر نسبة إستجابة ب ( أحياناً).

حيث أشار 45.9 % من مجموع أفراد عينة البحث في البند رقم (37) إلى أنهم دائماً يساعدون زملائهم على القيام بالمهام الموكلة اليهم ، في حين أكد 53.2% من العاملين في البند (38) بأنهم مستعدون دائماً للقيام بأداء أعماء زملائهم عند الحاجة إلى ذلك، في حين أشار أغلبية المبحوثين (70%) في البند رقم (39) بأنهم لا يترددون في إعطاء العاملين الجدد المعلومات والخبرات التي يحتاجونها لأداء مهامهم، أما في البند رقم (40) فقد كانت أكبر نسبة إستجابة ب "أحياناً" حيث أجمع 32.4 % من المبحوثين على أنهم قليلا ما يخصصون وقت فراغهم أثناء الدوام الرسمي لمساعدة الآخرين في العمل.

كما أكدت أكبر نسبة إستجابة في البند رقم (41) على أن العاملين يقدمون مصلحة العمل على المصلحة الشخصية وهو يمثلون ما نسبته 52.3% من العينة، أما في البند الأخير من المحور(42) فقد بلغت أكبر نسبة إستجابة 38.7 % وهي تدل على أن فئة كبيرة من المبحوثين لا يمانعون بأن يكونوا بديلا لأداء أعمال زملائهم في العمل.

ومن خلال ما سبق عرضه نلاحظ أنه يوجد توجه إيجابي قوي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيدة نحو سلوكيات الإيثار في العمل من خلال الإلتزام بمساعدة الزملاء مما ينعكس إيجابا على البيئة العملية والأداء التنظيمي، ويسهم في تعزيز ثقة ورفاهية العاملين في المؤسسة.

جدول رقم (31) يوضح توزيع إستجابات عينة الدراسة حول بنود بعد الكياسة

الإستجابة										البنود
مطلقا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.9	1	3.6	4	18	20	40.5	45	36.9	41	43-لدي القدرة على ضبط نفسي عندما أتضايق في العمل
00	00	0.9	1	5.4	6	17.1	19	76.6	85	44-أحترم خصوصيات زملائي في العمل.
00	00	1.8	2	4.5	5	19.8	22	73.9	82	45-أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها.
1.8	2	0.9	1	9.9	11	31.5	35	55.9	62	46-أتشاور مع زملائي في العمل وأحترم رغباتهم عند اتخاذي أي إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم.
2.7	3	2.7	3	18.9	21	29.7	33	45.9	51	47-أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم الذي قد ينشا بين العاملين
0.9	1	0.9	1	6.3	7	18	20	73.9	82	48-أتجنب إيذاء أو جرح مشاعر زملائي في العمل
00	00	3.6	4	6.3	7	33.3	37	56.8	63	49-أشجع الزملاء معنويا في الأوقات الصعبة

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) والذي يوضح إستجابات مفردات عينة البحث حول بعد الكياسة في العمل بأن أكبر نسبة إستجابة كانت ب "دائما" وذلك في جميع بنود هذا البعد إلا في البند رقم (43) والذي بلغت أكبر نسبة إستجابة فيه 40.5% وكانت ب "غالبا" حيث نلاحظ من خلال هذا البند أن غالبية أفراد عينة البحث لديهم القدرة على ضبط النفس ولكن ليس دائما وذلك لأن القدرة على ضبط النفس وعدم الإنفعال تتأثر باختلاف طبيعة وشدة الضغوط التي قد يتعرض إليها العاملون.

و في البند رقم (44) أجمع ما نسبته 76.6% من العينة على أن العاملين يحترمون خصوصيات زملائهم في العمل وذلك تفاديا للوقوع في المشكلات مع الآخرين، وهذا ما أكدته 73.9% من العينة أيضا في البند (45) بقولهم أنهم يحرصون على تفادي المشكلات قبل وقوعها. أما بالنسبة للعبارة رقم (46) فقد كانت أكبر نسبة إستجابة ب الخيار "دائما" حيث إتفق 55.9% من مجموع عينة البحث في ذلك البند على أنهم يتشاورون مع زملائهم في العمل قبل إتخاذ أي قرار قد يؤثر عليهم وهو ما يعكس إهتماما كبيرا لدى الأفراد ببعضهم البعض وحرصهم على تعزيز مشاعر الثقة والتفاهم مع بعضهم البعض. أما في البند رقم (47) نجد أن 45.9% من المبحوثين يهتمون بعلاج الخلافات والمشكلات التي تقع في العمل وهو ما ينعكس إيجابا على تماسك جماعة العمل داخل المؤسسة، كما أكد 73.9% من المبحوثين في البند (48) بأنهم يتجنبون جرح مشاعر زملائهم بالعمل ولذلك فهم يحرصون على تجنب التصرفات التي قد تؤدي

إلى ذلك، كما أكد 56.8 % من المبحوثين في البند (49) على وجود الدعم المعنوي بين العاملين أثناء الظروف الصعبة.

وعلى العموم تعكس نتائج إستجابات أفراد عينة البحث حول محور الكياسة وجود درجات عالية من الإهتمام بتفادي الوقوع في المشكلات والحرص على المحافظة على علاقات جيدة مع الزملاء ودعمهم معنويا واحترامهم مما يعزز مشاعر الألفة والإيجابية وسط العاملين.

جدول رقم (32) يوضح توزيع إستجابات عينة الدراسة حول بنود بعد وعي الضمير

الإستجابة										البنود
مطلقا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
00	00	0.9	1	3.6	4	27	30	68.5	76	50-ألتزم بمواعيد الحضور وساعات العمل.
00	00	00	00	6.3	7	27	30	66.7	74	51-أتقيد بالأنظمة والتعليمات حتى وان لم تتم مراقبة تنفيذها
00	00	0.9	1	4.5	5	40.5	45	54.1	60	52-اتجنب اضاءة وقت العمل في امور تافهة وبسيطة.
00	00	0.9	1	6.3	7	18	20	74.8	83	53-اتجنب الغياب عن العمل الا للضرورة القصوى.
7.2	8	8.1	9	13.5	15	31.5	35	39.6	44	54-أعلم جهة عملي مسبقا إذا لم أتمكن من الحضور.
00	00	0.9	1	7.2	8	12.6	14	79.3	88	55-أعمل بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.
00	00	00	00	2.7	3	22.5	25	74.8	83	56-أحافظ على موارد وممتلكات المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

تشير المعطيات الموضحة في الجدول رقم (32) وجود مستويات مرتفعة لوعي الضمير لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة حيث تركزت أكبر نسب الإستجابة في جميع بنود هذا المحور في البديل "دائما" وكان ذلك كالآتي:

أكدت نسبة 68.5 % من عينة البحث في البند رقم (50) أن العاملين يحترمون ساعات الدوام ومواعيد الحضور والإنصراف، كما أكدت نسبة 66.7 % في البند رقم (51) بأنهم يتقيدون بالأنظمة والتعليمات حتى في حالة عدم وجود رقابة ومتابعة أي أن لديهم وعيا داخليا بأهمية العمل وتفعيلا للرقابة الذاتية في العمل، في حين أثبتت إستجابة 54.1 % من الأفراد في البند رقم (52) أن العمال يهتمون بإنجاز العمل في وقته المحدد ويتجنبون إضاءة أوقات العمل في أمور غير مهمة، كما أكد 74.8 % من العينة في البند (53) أن العامل يتجنب التغيب عن العمل في المؤسسة إلا في حالة الضرورة القصوى، في حين أشارت نسبة 39.6 % من الأفراد في البند رقم (54) إلى قيامهم بإعلام مشرفيهم في حالة عجزهم عن الحضور للعمل، أما بالنسبة للبند رقم (55) والذي يتعلق بالعمل بعد ساعات الدوام الرسمي فقد كانت

غالبية الإستجابات إيجابية وقد بلغت 79.3 % أين أكدت فئة كبيرة من مجتمع البحث إستعدادها للقيام بالعمل في جميع الأوقات عند الحاجة. ومما يعكس إرتفاع وعي الضمير كذلك الإستجابة المرتفعة في البند رقم (56) والتي بلغت 74.8 % والتي تشير إلى حرص العاملين على المحافظة على موارد وممتلكات المؤسسة .

وعلى العموم تعكس هذه النتائج مستويات عالية من الإلتزام والجدية والتفاني في العمل والتحلي بروح المسؤولية وهو ما يؤثر إيجابا على كفاءة وفعالية المؤسسة.

**جدول رقم (33) يوضح توزيع إستجابات عينة الدراسة حول بنود بعد الروح الرياضية**

الإستجابة										البنود
مطلقا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
00	00	1.8	2	6.3	7	24.3	27	67.6	75	57-أهتم بالجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها.
1.8	2	00	00	8.1	9	28.8	32	61.3	68	58-أتغاضى عن أية إساءة شخصية من قبل الزملاء.
00	00	0.9	1	9	10	36	40	54.1	60	59-أتجنب تصيد أخطاء الآخرين في المؤسسة.
00	00	00	00	7.2	8	24.3	27	68.5	76	60-أحافظ على إيجابيتي في العمل اثناء ظروف العمل غير المريحة.
00	00	0.9	1	12.6	14	35.1	39	51.4	57	61-أقدم الاعتذار لزملائي اذا بدر مني أي خطأ بحقهم
00	00	00	00	4.5	5	23.4	26	72.1	80	62-أتجاوز عن المضايقات البسيطة التي تحصل لي في العمل
00	00	1.8	2	17.1	19	41.4	46	39.6	44	63-أتجنب تضخيم مشكلات العمل.

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

نلاحظ من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم (33) والذي يعرض إستجابات عينة البحث حول عبارات بعد الروح الرياضية في العمل أن أكبر نسب الاستجابة كانت في البديل "دائما" وذلك في جميع البنود والعبارات إلا العبارة رقم (57) والتي كانت الإستجابة فيها ب "غالبا" ونفصل ذلك كالتالي:

نلاحظ من خلال البند رقم (57) أن 67.6 % من عينة البحث تؤكد على وجود الروح الرياضية في العمل من خلال اهتمامها بالجوانب الإيجابية للوظيفة حيث يقوم العاملون بمحاولة التغاضي عن المشكلات والسلبيات التي تحيط بالعمل مما يفضي جوا إيجابيا على بيئة العمل داخل المؤسسة.

وفي البند رقم (58) أكدت نسبة 61.3 % من مجموع مفردات عينة الدراسة وجود تغاضي عن الإساءات التي قد تحدث من قبل الزملاء في العمل وهو ما يحد كثيرا من مشكلات العمل وهو ما يؤكد البند رقم (59) حيث أشار 54.1 % من عينة البحث إلى امتناعهم عن تصيد مشكلات الغير في العمل حرصا على الإبتعاد عن إفتعال المشاكل في العمل.

ونلاحظ من خلال البند رقم (60) أن أكبر نسبة إستجابة بلغت 68.5% حيث أكد غالبية مفردات العينة هنا على أنهم قادرين على المحافظة على إيجابيتهم أثناء ظروف العمل غير المريحة، كما أكد 51.4% من العينة في البند رقم (61) بأنهم جاهزون لتقديم الإعتذار في حالة وقوع أي خطأ أو تقصير من جانبهم، كما أثبت 72.1% في البند رقم (62) القدرة على التغاضي عن المضايقات البسيطة التي قد تحدث في العمل، في حين أكد 41.4% في البند رقم (63) القيام بتجنب تضخيم مشكلات العمل في أغلب الأوقات.

وعلى العموم يمكننا القول من خلال هذه النتائج بأن الروح الرياضية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيدة مرتفعة عموماً حيث لاحظنا أن غالبية أفراد العينة متسامحون في أغلب الأحيان، وأنه توجد علاقات حسنة في العمل، كما تعكس هذه النتائج نضجا مهنيا كبيرا لدى العاملين وإحتراما متبادلا بين جميع الفاعلين داخل المؤسسة.

جدول رقم (34) يوضح توزيع إستجابات عينة الدراسة حول بنود بعد السلوك الحضاري

الإستجابة										البنود
مطلقا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.9	1	3.6	4	8.1	9	22.5	25	64.9	72	64-أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل.
00	00	00	00	9	10	33.3	37	57.7	64	65-أتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة.
0.9	1	1.8	2	27	30	29.7	33	40.5	45	66-أقدم مقترحات لتحسين وتطوير طرق العمل
00	00	00	00	8.1	9	27.9	31	64	71	67-أهتم بمكانة المؤسسة في المجتمع
00	00	0.9	1	12.6	14	35.1	39	51.4	57	68-أتابع الاعلانات التي تضعها إدارة المؤسسة باهتمام.
0.9	1	1.8	2	5.4	6	18.9	21	73	81	69-أهتم بمستقبل المؤسسة ونجاحها
00	00	00	00	8.1	9	28.8	32	63.1	70	70-أتحدث بصورة إيجابية عن المؤسسة أمام الآخرين

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

توضح إستجابات مفردات عينة البحث حول بنود محور السلوك الحضاري والموضحة في الجدول رقم (34) إتجاه غالبية أفراد العينة نحو هذا السلوك، حيث تركزت جميع أكبر نسب الإستجابة في البديل "دائماً"، حيث أكد 94.9% من العينة في البند رقم (64) حرص العاملين على حضور الاجتماعات الخاصة بالعمل، كما أكدت نسبة 57.7% في البند رقم (65) وجود تجاوب كبير من طرف العاملين للتغيرات الحاصلة في المؤسسة، في حين أثبتت نسبة 40.5% من العينة في البند رقم (66) إهتمام العاملين بتقديم مقترحات لتحسين العمل، أما في البند رقم (67) فنرى أن 64% من العاملين يهتمون بمكانة المؤسسة، كما يظهر السلوك الحضاري للعاملين كذلك في البند رقم (68) أين لاحظنا أن أكبر نسبة إستجابة بلغت 51.4% وهي تشير إلى إهتمام العاملين بمتابعة الإعلانات حرصاً منهم على متابعة كل ما يحصل داخل المؤسسة، أما فيما يخص البند رقم (69) فقد أجمع 73% من عينة

البحث على وجود إهتمام من طرف العاملين بمستقبل ونجاح المؤسسة، كما أشار 63.1 % من العينة في البند رقم (70) إلى أن العاملين يهتمون بتقديم صورة جيدة عن المؤسسة أمام الآخرين.

وعلى العموم تعكس هذه الإستجابات رضا العاملين عن مكان عملهم وقوة إرتباطهم بمؤسستهم وهو ما يترتب عنه تبني الأفراد للسلوك الحضاري وسعيهم إلى أن يكونوا أكثر حرصا والتزاما بكل ما يتعلق بشؤون ومستقبل المؤسسة.

جدول رقم (35) يوضح مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة البحث

الأبعاد	عدد البنود	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البديل المقابل	المستوى
الإيثار	6	0.62	4.18	غالبا	مرتفع
الكياسة	7	0.53	4.43	دائما	مرتفع جدا
وعي الضمير	7	0.49	4.52	دائما	مرتفع جدا
الروح الرياضية	7	0.51	4.47	دائما	مرتفع جدا
السلوك الحضاري	7	0.54	4.44	دائما	مرتفع جدا
الدرجة الكلية	34	0.49	4.41	دائما	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

توضح معطيات الجدول رقم (35) أعلاه تمتع جميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بمتوسط حسابي مرتفع حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية ما بين (4.18) و(4.52) وكلها تدل على وجود مستوى مرتفع جدا من سلوك المواطنة التنظيمية إلا بعد الإيثار الذي عبرت قيمة متوسطة الحسابي عن وجود مستوى مرتفع فقط. ولقد تراوحت الإنحرافات المعيارية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بين القيمتين (0.51) و (0.62) في حين بلغت قيمة الإنحراف الكلي لجميع الأبعاد قيمة (0.49) وهي تتصف بالإنخفاض ، وهذا ما يدل على أن الإجابات تتميز بعدم التشتت عن المتوسط، ما يؤكد مصداقية النتائج المسجلة.

ولقد كان البديل المقابل لأغلب الإستجابات الخاصة بأفراد العينة حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية (دائما) ، ومنه كانت الدرجة الكلية لإستبانة سلوك المواطنة التنظيمية مرتفعة جدا حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لسلوك المواطنة قيمة (4.41) وهي تدل على وجود مستوى مرتفع جدا لسلوك المواطنة التنظيمية لدى فئة البحث أي نستطيع القول بأن الفرضية الثالثة للدراسة قد تحققت.

وعلى العموم تعكس هذه النتائج مستويات عالية من الإهتمام و النضج المهني والأخلاقي للعاملين في المؤسسة المينائية والذي إنعكس بدوره على تحفيز العاملين على القيام بسلوكيات الدور الإضافي أو ما يعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

4- دراسة العلاقة بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

نص الفرضية "توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية"

للتحقق من هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل الإرتباط "بيرسون" بين درجات الأفراد في متغير القيم التنظيمية ودرجاتهم في سلوك المواطنة التنظيمية، وفيما يلي عرض للنتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية، والجدول رقم (36) يوضح نتائج هذا الفرض:

جدول رقم (36) يوضح نتائج إختبار العلاقة الإرتباطية "بيرسون" بين متغير القيم التنظيمية ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	قيمة معامل الإرتباط	قيمة sig	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	0.39	0.000	0.05
سلوك المواطنة التنظيمية			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول رقم (36) بأن قيمة معامل الإرتباط بيرسون بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية قدرت ب (0.39) وأن مستوى دلالتها (قيمة sig) بلغت (0.000) وهذه القيمة أقل من القيمة المعنوية (0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية، وهو ما يشير إلى وجود علاقة إرتباطية طردية ضعيفة بين درجات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لإستبانة القيم التنظيمية ودرجاتهم بالنسبة لإستبانة سلوك المواطنة التنظيمية.

ومنه تتحقق صحة الفرضية العامة للدراسة والقائلة بأنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

5- دراسة العلاقة بين أبعاد القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية:

قمنا بتجزئة الفرضية العامة إلى أربع فرضيات جزئية تمت فيها تجزئة المتغير المستقل (القيم التنظيمية) إلى المتغيرات الجزئية التالية (قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات، وقيم إدارة البيئة) وربطها مع المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية). وللتحقق من صحة هذه الفرضيات تم استخدام معامل ارتباط بيرسون كما يلي:

5-1- الفرضية الجزئية الأولى:

نص الفرضية "توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين قيم إدارة الإدارة وسلوك المواطنة التنظيمية"

جدول رقم (37) يوضح نتائج اختبار العلاقة الارتباطية "بيرسون" بين متغير قيم إدارة الإدارة ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	قيمة معامل الارتباط	قيمة sig	مستوى الدلالة
قيم إدارة الإدارة	0.30	0.001	0.05
سلوك المواطنة التنظيمية			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (37) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغير إدارة الإدارة ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية بلغت (0.30)، وأن قيمة (sig) كانت (0.001) وهي أيضاً أقل من القيمة المعنوية (0.05)، ومنه يمكن القول بأنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين بعد إدارة الإدارة وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة (0.05).

وعليه ومن خلال نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين متغير إدارة الإدارة ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية نستطيع القول بأنه توجد علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين قيم إدارة الإدارة وسلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة (0.05).

#### 5-2- الفرضية الجزئية الثانية:

نص الفرضية "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين قيم إدارة المهمة وسلوك المواطنة التنظيمية"

جدول رقم (38) يوضح نتائج اختبار العلاقة الارتباطية "بيرسون" بين متغير قيم إدارة المهمة ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	قيمة معامل الارتباط	قيمة sig	مستوى الدلالة
قيم إدارة المهمة	0.45	0.000	0.01
سلوك المواطنة التنظيمية			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم (38) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغير قيم إدارة المهمة ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية كانت متوسطة تقريباً فقد بلغت قيمة (0.45)، وكانت قيمة (sig) (0.000) وهذه القيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05). وعليه يمكننا القول بأن الفرضية الجزئية الثالثة صحيحة حيث أثبتت نتائج القراءة الإحصائية السابقة وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين قيم إدارة الإدارة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

5-3- الفرضية الجزئية الثالثة:

نص الفرضية "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين قيم إدارة العلاقات وسلوك المواطنة التنظيمية"

جدول رقم (39) يوضح نتائج اختبار العلاقة الارتباطية "بيرسون" بين متغير قيم إدارة العلاقات ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	قيمة معامل الارتباط	قيمة sig	مستوى الدلالة
قيم إدارة العلاقات	0.29	0.001	0.05
سلوك المواطنة التنظيمية			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (39) قيمة معامل الارتباط بين متغيري قيم إدارة العلاقات وسلوك المواطنة التنظيمية قد بلغ (0.29) وأن القيمة الاحتمالية قدرت ب (0.001) وهي أقل من القيمة المعنوية (0.05). ونستنتج من خلال هذه النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين المتغيرين وبالتالي نقبل صحة الفرضية الجزئية الثانية أي توجد علاقة ارتباطية بين قيم إدارة العلاقات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية محل البحث.

5-4- الفرضية الجزئية الرابعة:

نص الفرضية "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين قيم إدارة البيئة وسلوك المواطنة التنظيمية"

جدول رقم (40) يوضح نتائج اختبار العلاقة الارتباطية "بيرسون" بين متغير قيم إدارة البيئة ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	قيمة معامل الارتباط	قيمة sig	مستوى الدلالة
قيم إدارة البيئة	0.39	0.000	0.05
سلوك المواطنة التنظيمية			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (40) النتيجة المتحصل عليها بعد اختبار العلاقة بين متغير قيم إدارة البيئة ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية وذلك باستخدام معامل الارتباط (بيرسون)، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين هذين المتغيرين (0.39) وكانت قيمة الاحتمالية (sig) (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وتعتبر هذه النتيجة عن وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين إدارة البيئة و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية محل الدراسة وبالتالي تتحقق صحة الفرضية الجزئية الرابعة للدراسة.

6- إختبار الفرضيات الصفرية:

6-1 إختبار الفرضية الصفرية الأولى:

نص الفرضية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين تعزى إلى متغير الجنس"

بإستخدام إختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T Test) تم إختبار صحة الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس، والجدول التالي يوضح نتيجة الإختبار:

جدول رقم (41) يوضح نتيجة إختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق تبعاً لمتغير الجنس

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	"إختبار ليفيني لتساوي التباين"		إختبار (ت)		الدلالة الاحصائية
				قيمة (ف)	قيمة sig	قيمة (ت)	قيمة sig	
ذكر	79	0.49	0.29	0.53	0.465	-0.730	0.465	غير دالة
أنثى	32	0.25	0.54	0.53	0.465	-0.730	0.465	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (41) أن متوسط سلوك المواطنة التنظيمية لدى الذكور بلغ قيمة (0.49) بإنحراف معياري قيمته (0.29) وهو أعلى من متوسط سلوك المواطنة التنظيمية لدى الإناث والذي بلغت قيمته (0.25) وإنحراف معياري قدر بـ (0.54). كما يعرض الجدول نتائج إختبار ليفيني للتجانس ونلاحظ أن قيمة (ف) هي (0.53) والتي تقيس مدى تساوي التباين بين المجموعتين، ونلاحظ أن قيمة sig لإختبار ليفيني كانت (0.465) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) أي أن التباين متساوي أي أن شرط تساوي التباين متحقق، ومنه كانت قيمة إختبار (ت) (-0.730) وأن مستوى دلالتها قدرت بـ (0.465) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، ومنه يمكن القول بأنه لا يوجد فرق معنوي أو إحصائي بين الذكور والإناث من حيث ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، ومنه نقبل الفرض الصفري القائل بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في سلوك المواطنة التنظيمية بين عينة الذكور وعينة الإناث ونرفض الفرض البديل القائل بأنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للذكور ومستوى ممارسته للإناث. ومنه نقرر بأن الفرضية الصفرية الأولى التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس" هي فرضية محققة.

6-2- إختبار الفرضية الصفرية الثانية:

نص الفرضية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين تعزى إلى متغير السن".

تم إختبار الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير الأقدمية باستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA). والجدول التالي يوضح نتيجة الإختبار:

جدول رقم(42) يوضح نتيجة إختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعا لمتغير السن

فئات السن	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيم (f)	قيمة Sig	الدلالة الإحصائية
30_26	07	0,41	0,39	2.168	0.052	غير دالة إحصائيا
35_31	25	0,55	0,25			
40_36	27	0,55	0,25			
45_41	23	0,46	0,27			
50_46	16	0,51	0,31			
55_51	09	0,29	0,23			
60_56	04	0,80	0,19			
الدرجة الكلية	111	0.51	0.27	2.168	0.052	غير دالة

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات spss

نلاحظ من خلال المعطيات الموجودة في الجدول رقم (42) والتي تمثل نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير السن، حيث بلغت قيمة (f) لسلوك المواطنة التنظيمية (2.168) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) والذي قدر ب (0.052) وهي أكبر من (0.05). وعليه نقول أنه تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة لدى العاملين تعزى لمتغير السن ونرفض الفرضية البديلة التي تقول بأنه توجد فروق.

6-3- إختبار الفرضية الصفرية الثالثة:

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين تعزى إلى متغير الأقدمية في العمل".

باستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) تم إختبار مدى صحة الفرضية الصفرية التي تفترض عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير الأقدمية، والجدول التالي يوضح نتيجة الإختبار:

جدول رقم(43) يوضح نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق تبعا لمتغير الأقدمية

الدالة الإحصائية	قيمة Sig	قيم (f)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	فئات الأقدمية
غير دالة	0.161	1,577	0,35	0,56	10	5_1
			0,29	0,54	32	10_6
			0,21	0,53	28	15_11
			0,28	0,45	22	20_16
			0,31	0,52	10	25_21
			0,32	0,49	06	30_26
			0,05	0,07	03	35_31
غير دالة	0.161	1.577	0.25	0.45	111	الدرجة الكلية

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (43) نلاحظ أن نتائج الإختبار أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تبعا لمتغير الأقدمية في العمل، حيث بلغت قيمة (ف) لسلوك المواطنة التنظيمية (1.577) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية) (0.161) وهذا ما يدل على أنه لا توجد فروق وذلك لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) ، وعليه نقول أنه تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة لدى العاملين تعزى لمتغير الأقدمية ونرفض الفرضية البديلة.

#### 7- التحليل العام لنتائج الدراسة:

بعد تحليل المعطيات والنتائج المتحصل عليها من خلال المتوسط الحسابي لجميع أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية عند مستويات الموافقة الخمسة مستوى وترتيب متغيرات الدراسة، ومن خلال تطبيق الأسلوب الإحصائي المناسب (بيرسون) لدراسة العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (القيم التنظيمية) وأبعاده (قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات ، قيم إدارة البيئة ) مع المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) ، وكذا إختبارات الفروق باستخدام (إختبار "ت" للعينات المستقلة) و(إختبار تحليل التباين الأحادي) لدراسة وجود الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لمتغيرات (الجنس، السن و الأقدمية في العمل)، وبعد إستقراء كافة النتائج المعروضة في الجداول جاءت نتائج دراستنا كالآتي:

#### 7-1- تفسير ومناقشة الفرضية البحثية الأولى:

فيما يتعلق بالفرضية الأولى توصلنا إلى وجود مستوى مرتفع للقيم التنظيمية داخل المؤسسة المينائية بسكيدة حيث بينت معطيات الجدول رقم (28) أن قيمة المتوسط الحسابي الكلي للقيم التنظيمية قدر ب (3.43) وهي تدل على وجود مستوى مرتفع للقيم التنظيمية لدى فئة البحث، ونستطيع تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تمتلك منظومة قيم إدارية قوية وفعالة وتمتلك مديرين وإطارات أكفاء يمتلكون معرفة واسعة عن القيم التنظيمية ويعتمدون عليها في أدائهم الوظيفي، حيث أظهرت نتائج البحث الميداني إهتماما جديا بالقيم الإدارية لدى المسؤولين وذلك من خلال الأبعاد المعبرة عنها وهي أبعاد قيم إدارة الإدارة، قيم إدارة المهمة، قيم إدارة العلاقات وقيم إدارة البيئة، ففي إدارة الإدارة وجدنا أن قيم القوة والصفوة والمكافأة هي قيم قوية وتعتبر عن إمتلاك المسؤولين بالمؤسسة المينائية للقوة والسلطة والمعلومات التي تمكنهم من إدارة المؤسسة بفعالية وتقرير مصيرها، حيث تعتمد المؤسسة المينائية

لفرض سلطتها على العاملين على تطبيق النظام الداخلي والإجراءات القانونية التي تصل إلى حد الردع من خلال العقوبات في حالة مخالفة القانون أو العصيان، أي أن الإدارة تفرض إحترامها بالقوة، وأن أي عدم إحترام للمسؤولين يفقد العاملين في المؤسسة المينائية إلى عقوبات من درجات مختلفة.

كما تعكس نتائج الدراسة إدراك المؤسسة المينائية بسكيدة لأهمية قيمة الصفوة نظرا لأن عمل الإدارة في المؤسسة المينائية معقد وصعب نظرا لكونها مؤسسة كبيرة ومتعددة الخدمات، ولذلك فإنه من البديهي أن تقوم الإدارة بالبحث عن أفضل المرشحين المحتملين لتولي الأعمال الإدارية خاصة في المناصب الإدارية العليا، حيث تلجأ المؤسسة إلى استقطاب الكفاءات ودراسة ملفات المترشحين قبل توظيفهم من أجل ضمان الحصول على أحسن الموظفين لتحسين نوعية العمل والإنتاج والبقاء في ساحة المنافسة وذلك لأن المؤسسة المينائية هي مؤسسة تنافسية بالدرجة الأولى وأن أي ضعف في كفاءة إدارتها سيقود المؤسسة إلى الخسارة والفشل.

كما تدرك المؤسسة أن أفضل طريقة للمحافظة على أولئك الموظفين والكفاءات يكون عن طريق المكافأة وبالتالي فهي تقوم بتحديد معايير النجاح في العمل وتكافئ عليه، حيث تدرك المؤسسة أهمية استخدام الحوافز بنوعها المادية والمعنوية، وقد لاحظنا من خلال الدراسة الميدانية أن الإدارة الخاصة بالمؤسسة المينائية بسكيدة تقوم بمكافأة الأداء المتميز للعاملين وتظهر المكافأة في شكل مردودية فردية أو جماعية، أو علاوات ومنح، وفي الترقية والتحفيز المعنوي من خلال المدح والثناء.

كما تعكس نتائج بعد قيم إدارة المهمة (الكفاءة، الفعالية، والإقتصاد) أن إدارة المؤسسة المينائية تتبنى قيمة العمل والإتقان من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية، لذلك فهي تركز على عمل الأشياء الصحيحة وبالطريقة الصحيحة، حيث تقوم بالبحث عن الأسلوب الأحسن لإنجاز العمل وتغيير الإجراءات وتطوير طرق العمل لتحقيق أفضل النتائج مع تحري عدم الوقوع في الأخطاء والقيام باجتماعات لمعالجة سير العمل، ولمحاولة تحسين الخدمة تقوم المؤسسة المينائية أيضا بتوفير مختلف الإمكانيات والآلات والطرق التي تسهل العمل وترضي العاملين.

كما ترتفع قيمة الإقتصاد بالمؤسسة المينائية حيث أكدت إستجابات العاملين على أن استخدام الموارد المالية بالمؤسسة المينائية عقلاني ورشيد، وأن المؤسسة المينائية تقوم بإستثمار المداخيل والأرباح في توسعة المؤسسة وبناء إدارات ومستودعات جديدة وشراء الرافعات والساحبات من أجل زيادة حجم الإنتاج والربحية بالمؤسسة.

أما بالنسبة لإرتفاع قيم إدارة العلاقات في المؤسسة وهي (القانون والنظام، العمل الجماعي، والعدل) فهو يرجع إلى إهتمام المؤسسة بالعاملين من أجل ضمان إلتزامهم ومن ثم الحصول على أكبر إستفادة من قدراتهم في تحقيق الأهداف.

حيث تقوم المؤسسة المينائية على مبدأ أن فرض القانون والنظام على جميع العاملين ضروري من أجل ضمان السير الحسن للأعمال مع ضرورة استخدام الصرامة في بعض الأحيان لتجنب التسبب والخروج عن الأهداف، إلا أننا لاحظنا أن هذا النظام مكيف لخدمة مصالح العاملين والمؤسسة معا، حيث لاحظنا وجود جانب إنساني في هذا النظام يتمثل في مرونة تلك القوانين ومراعاتها لخصوصيات العاملين بالمؤسسة.

كما أثبتت نتائج الدراسة إرتفاع قيمة العمل الجماعي لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيدة، حيث أكدت نتائج البحث الميداني وجود توجه إيجابي لدى المؤسسة المينائية نحو العمل الجماعي نظرا لما يحققه من فوائد عديدة كالسرعة في الإنجاز وقلة الأخطاء المهنية وتبادل الخبرات، كما لاحظنا أثناء تواجدها بالمؤسسة كثرة المكاتب الفتوحة والمشاركة بين العاملين وهو ما يؤكد على سياسة العمل المشترك في المؤسسة المينائية بسكيدة.

وقد أكدت كذلك إستجابات العاملين على توفر قيمة العدل بين العاملين وذلك تحت شعار "القانون يطبق على الجميع"، حيث لاحظنا أن إدارة المؤسسة المينائية بسكيكدة تعتمد إلى بناء جسر من الثقة بينها وبين العاملين من خلال توفير بيئة عادلة للجميع فيها يطبقون القانون، ويعملون في إطار من التنظيم والإحترام المتبادل بين العاملين في جميع المستويات.

وفيما يتعلق بقيم إدارة البيئة فقد سجلنا إستجابات إيجابية مرتفعة حول هذه القيم (الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص) فالدفاع عن المصالح يعتبر من قائمة أولويات المهام بالمؤسسة المؤسسة المينائية بسكيكدة ولأجل ذلك فهي تقوم بدراسة التهديدات والمشكلات فور وقوعها والبحث عن الحلول السريعة من أجل الحد من الخسائر المحتملة والحفاظ على حصتها في السوق، وقد لاحظنا من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية وجود مديرية للأمن و مديرية للشؤون القانونية وهي التي تعنى بالتصرف مع المشكلات التي تهدد إستقرار المؤسسة وتنفذ جميع الإجراءات اللازمة لحماية مصالحها وممتلكاتها العامة.

كما تثبت نتائج الدراسة إرتفاع قيمة التنافس من وجهة نظر العاملين وهو شيء متوقع من مؤسسة بحجم ومكانة المؤسسة المينائية بسكيكدة لكونها مؤسسة تعمل في إطار المنافسة الدائمة لجلب عملاء أكثر وزيادة خدماتها ورأس أموالها وبالتالي تحقيق الأهداف التي أسست لأجلها. كما نشير إلى أن عنصر المنافسة بداخل المؤسسة المينائية يعتبر ركيزة أساسية لضمان تقديم أحسن الخدمات وبأسعار منافسة للفوز بالسوق واكتساب حصص متزايدة والقدرة على منافسة الموانئ الأخرى.

كما أكدت نتائج الدراسة إرتفاع قيمة إستغلال الفرص في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وتظهر مؤشرات وجود هذه القيمة ميدانيا في حرص إدارة المؤسسة المينائية بسكيكدة على التشاور مع العاملين من أجل الإستفادة من أفكارهم في تطوير العمل وزيادة حجم الإنتاج، حيث تعتبر هذه القيمة من أهم العوامل المساعدة على بقاء واستمرار المؤسسة في مجال العمل.

وعموما تتوافق نتيجة دراستنا هذه مع دراسة العضاض (2021) بعنوان القيم التنظيمية في المدارس الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات، ومع دراسة (لحميدي، 2018) التي وجدت أن مستوى القيم التنظيمية مرتفع لدى الأستاذ الإداري، إلا أنها تختلف مع دراسة العابد (2021) بعنوان القيم التنظيمية في المؤسسات الصحية الجزائرية والتي سجلت وجود مستوى متوسط لممارسة أبعاد القيم التنظيمية.

## 7-2- تفسير و مناقشة الفرضية البحثية الثانية:

من خلال معطيات الجدول رقم (29) تبين لنا أن القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة المينائية بسكيكدة تتمتع بترتيب هرمي من الأقل إلى الأكثر ممارسة كالتالي: بعد إدارة العلاقات بمتوسط حسابي قدره (3.57) ثم بعد إدارة الإدارة بمتوسط حسابي قدر ب (3.60) ثم بعد إدارة المهمة بمتوسط حسابي قدر ب (3.64) ثم بعد إدارة البيئة بمتوسط حسابي بلغ (3.68). وبالرغم من أن المتوسطات الحسابية لهذه القيم كانت متقاربة، إلا أننا نلاحظ أن القيمة المتصدرة لهرم القيم بالمؤسسة المينائية بسكيكدة هي قيم إدارة البيئة وهي (الدفاع، التنافس، وإستغلال الفرص) وأن قيم إدارة العلاقات (القانون والنظام، العدل، والعمل الجماعي) هي القيم الأقل ممارسة بالنسبة للمؤسسة. وترى الباحثة أن تدرج القيم في المؤسسة المينائية بسكيكدة هو أمر عادي وطبيعي للغاية، فالقيم التنظيمية تتدرج حسب أولويات وأهداف كل مؤسسة وطبيعة نشاطها والثقافة التنظيمية السائدة فيها، فمن خصائص القيم كما أشرنا في الإطار النظري للدراسة أنها تنتظم على ضوء أهميتها في شكل هرم أو تدرج أو نسق قيمي، ومنه فهي تتدرج لدى المؤسسة المينائية بسكيكدة حسب درجة أهميتها في تحقيق الأهداف ذات الأولوية مقارنة مع بقية القيم الأخرى الموجودة.

وقد لاحظنا من خلال المعلومات التي جمعناها من المؤسسة المينائية بسكيكدة خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للنشاطات والقرارات المتعلقة بأنشطة الدفاع والتنافس واستغلال الفرص، ويمكن تفسير ذلك بكون سياسة المؤسسة المينائية تقوم أساسا على المساهمة في التنمية الإقتصادية ولأجل تحقيق هذا الهدف تركز المؤسسة المينائية بسكيكدة أنشطتها على الدفاع عن نفسها بالنسبة للمحيط الخارجي بإعتبار أن لها منافسات تجارية مع بقية المؤسسات في نفس المجال لذلك يجب أن تكون فطنة وإلا خسرت نصيبها من السوق، ولذلك فالمؤسسة المينائية يجب أن تتخذ خططا دفاعية وتنافس غيرها من المؤسسات من خلال إستغلال الفرص للحفاظ على ربحيتها الشاملة وإستقلالها المالي .

وتتفق دراستنا هذه مع دراسة العتيبي و بن كديمس (2009) بعنوان القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم و التدريب العالي و التقني، و تتعارض مع كل من دراسة الشايب و عبادو (2016) بعنوان القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، ودراسة بودهري و فراحي (2017) بعنوان واقع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية، وكذا دراسة العابد (2021) بعنوان القيم التنظيمية في المؤسسات الصحية الجزائرية .

### 3-7- تفسير و مناقشة الفرضية البحثية الثالثة:

فيما يخص الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة أشارت نتائج الجدول رقم (35) إلى وجود مستوى مرتفع جدا لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين داخل مؤسسة البحث، ويمكن تفسير هذه النتائج بكون مؤسسة البحث (المؤسسة المينائية بسكيكدة) تملك منظومة قيم إيجابية وثقافة تعاونية تشمل قيم الولاء والإلتزام الذاتي والإبداع والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، وكل ما من شأنه أن يدفع العاملين نحو ممارسة سلوكيات المواطنة وتقديم خدمات إضافية تفيد العمل والزملاء والمؤسسة ككل.

ويمكن تفسير إرتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية وفق نظرية التبادل الإجتماعي التي تقول أن قيام الأفراد بالسلوكيات الإضافية يقوم على اعتبارات إجتماعية ونفسية وإقتصادية لتكون قاعدة لعملية تبادل قوامها أهداف وغايات إجتماعية كالسمعة والإعتبار والإحترام والتقدير والنفوذ الإجتماعي .

وقد ترجع دوافع القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية إلى التنشئة الإجتماعية والمبادئ والقيم الإسلامية التي نشأ عليها الأفراد في المجتمعات العربية المسلمة، فالمؤسسات الإقتصادية هي جزء من المجتمع، حيث تحرص مبادئ الإسلام على تشجيع العمل التطوعي وفعل الخير ويظهر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كصورة من صور التكافل الإجتماعي بين الأفراد وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن العاملين بالمؤسسة يلتزمون بتعاليم الدين داخل إطار التنظيم .

حيث تعد تعاليم وقيم الدين الإسلامي من أهم المحددات السلوكية للعاملين في المؤسسات العربية عموما فهي تسطر نظاما شاملا للحياة لدى الفرد المسلم وذلك من خلال غرس القيم الإيجابية للعمل في نفوس الأفراد وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على أدائهم ويظهر ذلك في شكل بعض السلوكيات والتصرفات البناءة كالإهتمام بالعمل والضمير المهني والإنضباط والصبر وإتقان العمل وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وغيرها من التصرفات الإيجابية المدعمة للعمل.

و تتفق نتيجة دراستنا مع كل من دراسة أشرف (2017) بعنوان واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف العليا، ودراسة الفرجاني (2017) بعنوان مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي، و دراسة نقيل و خلادي (2017) بعنوان تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي، و دراسة شربي و قوارح (2020) بعنوان واقع المواطنة التنظيمية

لدى عمال الحماية المدنية، و دراسة قاشي (2020) بعنوان مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الموظفين الإداريين بجامعة باتنة 1، و تتوافق كذلك مع دراسة شلابي و شيخاري (2020) بعنوان واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجامعات الإقليمية بولاية المسيلة، و دراسة نقيل (2018) بعنوان النسق القيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية.

و تختلف مع كل من دراسة مومني (2017) بعنوان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل، و دراسة إبراهيم و القتيبي (2017) بعنوان درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين، ودراسة ريغي و معمرى (2021) بعنوان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية، وأيضا دراسة الفرجاني (2021) بعنوان سلوك المواطنة لدى موظفي المصارف التجارية.

#### 4-7- تفسير و مناقشة الفرضية العامة:

بالنسبة للفرضية العامة وضحت نتائج الجدول رقم (36) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية قدرت ب (0.39) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وتؤكد هذه النتيجة على أن الفرضية العامة للدراسة قد تحققت بوجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، بمعنى كلما تشبع العاملون بالقيم التنظيمية وتبنوها كلما زاد إقبالهم على القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

حيث ترتبط القيم التنظيمية ارتباطا وثيقا بسلوكيات المواطنة التنظيمية، فقد أكدت نتائج التحليل الإحصائي ترابط مؤشرات وأبعاد كل متغير مع الآخر، ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون القيم التنظيمية جزءا لا يتجزأ من الجانب الإجرائي والقانوني للمؤسسة، والذي من خلاله يحدد العاملون نمط السلوك المناسب، كما تمثل جزءا هاما من ثقافة العاملين حول المبادرة الفردية، وكما لاحظنا فالقيم التنظيمية في المؤسسة المينائية تشجع على التعاون والإندماج في السلوكيات التطوعية خارج النطاق الرسمي للعمل.

كما تفسر النتيجة العامة لهذه الفرضية بوجود قيادة واعية وحكيمة داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة، ووجود خبرة جيدة وحنكة في التسيير لدى المسؤولين، وإنطلاقا من أن القيم التنظيمية تمثل الإطار العام لسلوك العاملين داخل المؤسسة فهي تؤثر على إدراك العاملين لمدى كفاءة الأسلوب الإداري المطبق، فعالية الأنماط الإدارية المتبعة، واجبات ومسؤوليات أعضاء ومسيري المؤسسة، والتي إنعكست بشكل إيجابي على مستوى الشعور الجمعي لدى العاملين بالمؤسسة وأدت إلى زيادة إخلاصهم للعمل وشعورهم بالافتخار والإعتزاز نحو المؤسسة والذي يؤدي بدوره إلى الإجتهد في العمل والسعي إلى إنجاز مختلف الأعمال والأنشطة التي تسهم في خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها، وهو ما يندرج تحت مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

والقيم تعد من موجهات السلوك وتؤثر على الإدراك والأداء، كما أن القيم تلعب دورا في تعزيز الإلتزام والمسؤولية بين العاملين، حيث تدفع القيم التنظيمية العاملين ليكونوا أكثر إلتزاما بأهداف المؤسسة، كما أن القيم يمكن أن تشكل أساسا للتفاعل الإيجابي داخل المؤسسة، مما يعزز تبادل المعرفة والتعاون بين العاملين وبالتالي يعزز من سلوك المواطنة التنظيمية.

ومن جانب آخر يمكن تفسير العلاقة الارتباطية الضعيفة التي وجدناها بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة (بالرغم من قوة نظام القيم السائد بالمؤسسة) بمحدودية تأثير تلك القيم على السلوك، أو لوجود خلل أو ضعف في دور القيم التنظيمية في التأثير على الأفراد داخل المؤسسة، كما قد يرجع تفسير الإرتباط الضعيف بين القيم التنظيمية في المؤسسة وسلوك المواطنة التنظيمية إلى وجود متغيرات وعوامل أخرى مؤثرة في سلوك المواطنة كالرضا والولاء والقيادة

أو الدوافع الذاتية، أو بسبب عدم وجود إتساق وتجانس بين القيم التي يحملها الأفراد والقيم السائدة بالمؤسسة، كما لانستطيع عزل دور القيم الشخصية التي يحملها العاملون في زيادة أو خفض مستوى الإبداع والإنجاز داخل بيئة العمل.

وعموما تتوافق نتيجة دراستنا مع دراسة نقيبيل (2018) التي سجلت وجود علاقة بين النسق القيمي ومستوى ممارسة سلوك المواطنة، ودراسة بن عودة (2020) التي توصلت إلى وجود تأثير موجب بين إتساق وتجانس القيم التنظيمية و محددات سلوك المواطنة لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود .

#### 7-5- تفسير و مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى والموضح في الجدول رقم (40) توصلنا إلى وجود علاقة إرتباطية طردية دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) قدرت ب (0.30) بين إدارة الإدارة و سلوك المواطنة التنظيمية.

وتفسر الباحثة الإرتباط الموجود بين قيم إدارة الإدارة (القوة، الصفوة، والمكافأة) و سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيدة بكون السلطة والنفوذ الذي تمتلكه إدارة المؤسسة وكفاءة سياستها التوظيفية والتحفيزية يشجع العاملين على المشاركة بفعالية في الحياة التنظيمية ويحفزهم على بذل أقصى الجهودات والمساهمة الإيجابية في تحقيق الأهداف، فقيمة القوة التي تستمدها الإدارة من القوانين والمعرفة والخبرة وتخولها لإتخاذ جميع القرارات التي تتحكم في مستقبل المؤسسة والعاملين تفرض على العاملين بشكل غير مباشر تبني أنماط معينة من السلوك دون أخرى.

و الإدارة التي تتحمل مسؤولية السلطة الملقاة على عاتقها تؤثر بشكل غير مباشر على سلوك العاملين عن طريق القدوة حيث تنتقل القيم الإيجابية من المسؤولين إلى العمال، ولعل أبرز تلك القيم وأكثرها تأثيرا هي تحمل المسؤولية وهي القيمة التي يتبنى من خلالها العاملون أهداف المؤسسة ويسعون إلى تحقيقها من خلال سلوك المواطنة التنظيمية.

أما قيمة الصفوة فهي تعكس أهمية الإختيار الدقيق لقادة المؤسسة والذي يشترط أن تتوفر فيهم القدرة على الإدارة وتحمل المسؤولية، كما تكمن أهمية الصفوة في أن إختيار القائد الكفاء يعني إختيار النمط القيادي المناسب للمؤسسة حيث تشكل القيادة الإطار العام لسلوك العاملين وتحدد نشاطاتهم، ولذلك فإن إختيار القائد الجيد يعد من أبرز الأسباب المؤدية إلى ظهور سلوكيات المواطنة داخل المؤسسة.

أما المكافأة فلها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي الرسمي وغير الرسمي للعاملين بالمؤسسة، حيث تؤثر الجهود التحفيزية التي تقوم بها المؤسسة المينائية على إقبال الأفراد على سلوكيات المواطنة لأنها تؤدي إلى زيادة الإلتزام والولاء، فعندما يشعر الأفراد بأن إدارة المؤسسة تقدر جهودهم وتكافئهم بشكل عادل يزداد لديهم الإلتزام والولاء للمؤسسة حيث يكون لدى العاملين دافع للبحث عن طرق جديدة وفعالة لتنفيذ المهام وبذل جهد أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### 7-6- تفسير و مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

بالنسبة الفرضية الجزئية الثانية بينت نتائج إختبار بيرسون في الجدول رقم (38) وجود علاقة إرتباطية طردية بلغت (0.45) ودالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين إدارة المهمة و سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد يرجع تفسير الإرتباط الموجود بين إدارة المهمة و سلوك المواطنة التنظيمية إلى إلتزام الإدارة بمعايير العمل وتطبيقها لمبادئ الكفاية في العمل هو دليل على نجاح المؤسسة والذي بدوره ينعكس إيجابيا على رضا العاملين ونظرتهم تجاه المؤسسة وإعتزازهم بها كما يرفع من روحهم المعنوية وبالتالي يزداد إقبالهم على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدعم نجاح مؤسستهم.

أما الفعالية والتي تعني تركيز الإدارة على الأنشطة والمهام الصحيحة لإنجاز الأعمال التي تضمن نجاحها، فهي تحفز العاملين على تحقيق التميز في الأداء الفردي، فالإدارة التي تنجح في نقل هذه القيمة للعاملين لديها تجعل سلوكهم أكثر فعالية وإلتزاما نحو المؤسسة وهو ما ينعكس إيجابا على مشاعر العاملين واتجاهاتهم نحو العمل ويؤدي إلى تنمية سلوك المواطن التنظيمية في المؤسسة.

وأما قيمة الإقتصاد فهي تعكس حرص المؤسسة المينائية على الإستخدام العقلاني للموارد المالية واستثمار رأس مالها وأرباحها لتحسين جودة حياة العاملين داخل المؤسسة المينائية من خلال مشاركتهم بعض الفوائد، وتوفير جميع مستلزمات العمل والآلات والظروف التي تزيد من رفاهية العاملين وروحهم المعنوية والتي تنعكس بشكل إيجابي على سلوك المواطن التنظيمية.

#### 7-7- تفسير و مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

بالنسبة الفرضية الجزئية الثالثة أثبتت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول رقم (39) وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائيا عند المستوى ( $\alpha=0.05$ ) قدرت ب (0.29) بين إدارة العلاقات و سلوك المواطن التنظيمية.

وقد يرجع تفسيرهته العلاقة إلى كون إدارة العلاقات تتكون من قيم العدل وفرق العمل والنظام ، فالعدل يعتبر من أكثر المتغيرات المساهمة في ظهور سلوكيات المواطن التنظيمية لأن العدل يعزز العلاقات بين المؤسسة والعاملين فيها ويخلق نوعا من الثقة والولاء نحو المؤسسة والذي ينعكس إيجابا على مشاعر وتصرفات العاملين، حيث يركز العاملون إهتمامهم على رد الجميل على تلك المعاملة الحسنة من خلال القيام بسلوكيات مفيدة للمؤسسة وزيادة فعاليتها.

أما العمل الجماعي فهو يعد مجالا خصبا لممارسة الأدوار الإضافية نظرا لما يتطلبه العمل الجماعي من حاجة إلى التعاون وتبادل خبرات وتفاعلات إجتماعية مستمرة تعزز من رغبة الفرد في القيام بسلوكيات تطوعية لدعم فريق العمل، كما أن شعور الإلتزام لجماعة معينة يعزز من أداء أولئك الأفراد و رغبتهم في مساندة بعضهم البعض والعمل في إطار وحدة متجانسة من أجل تحقيق أهداف الجماعة.

أما قيمة النظام فهي قد تؤثر على زيادة سلوكيات المواطن التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيدة عن طريق وضع قواعد وإجراءات تكون مرنة وسهلة التطبيق وتسمح للفرد بالإستقلالية والإبداع والإقبال على العمل والإنتاج.

#### 8-7- تفسير و مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة:

بالنسبة للفرضية الجزئية الرابعة توصلنا من خلال تطبيق معامل الارتباط بيرسون في الجدول رقم (40) إلى وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين إدارة البيئة و سلوك المواطن التنظيمية و قدرت قيمة الارتباط ب(0.39).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون القدرة التنافسية للمؤسسة المينائية عالية وهي مؤهلة للتصدي لكافة التهديدات المحيطة وحماية مصالحها وعاملها وهو ما ينعكس إيجابا على مكانة المؤسسة لدى العاملين وتزيد من فخرهم واعتزازهم بالإلتزام إليها وبالتالي فهم يقدمون ولاءهم للإدارة والمؤسسة من خلال سلوكيات المواطن التنظيمية.

كما أن إعطاء العاملين الفرصة للمشاركة بأرائهم الإيجابية واستغلال أفكارهم في تطوير العمل وحل المشكلات يدعم آلية الإلتزام والولاء للمؤسسة، فحينما يشعر العاملون بأن أفكارهم مهمة بالنسبة للمؤسسة ترتفع روحهم المعنوية ويزداد إقبالهم على سلوك المواطن التنظيمية.

وتأسيسا لما سبق يمكننا القول بأن الفرضية العامة والفرضيات الجزئية قد تحققت والتي تفر بوجود علاقة ارتباطية بين القيم التنظيمية وأبعادها مع سلوك المواطن التنظيمية لدى العاملين، وتدل هذه

النتيجة على أن القيم التنظيمية بكل أبعادها تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، حيث ساهمت هذه القيم في خلق بيئة إيجابية تحفز العاملين على تقديم أدوار إضافية إضافة إلى أعمالهم الرسمية من أجل تحقيق الرؤية والأهداف التي تتبناها المؤسسة المينائية بسكيكدة.

#### 9-7- تفسير و مناقشة الفرضية الصفرية الأولى:

هدفت هذه الفرضية إلى الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير ( الجنس ) ، حيث أثبتت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام إختبار "ت" للعينات المستقلة كما هو موضح في الجدول رقم (41) قبول الفرضية الصفرية الأولى التي تقر بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس، ورفض الفرضية البديلة التي أفرت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

هذه النتيجة تدل على أن إدراك العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية لا يختلف باختلاف نوعهم الإجتماعي، ومنه يمكن إرجاع ذلك إلى عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في إقبال العاملين على سلوكيات المواطنة التنظيمية ولعل من أبرزها تحقيق العدالة التنظيمية بين الجنسين، فمن خلال دراستنا الميدانية لاحظنا أن المؤسسة المينائية تسعى تحقيق مفهوم العدالة بين جميع العاملين تحت شعار القانون يطبق على الجميع ولعل ذلك ما أدى إلى غياب تلك الفوارق بين الجنسين و فسخ المجال أمام جميع العاملين لتبني سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد توافقت هذه النتيجة مع دراسة (مومني، 2016) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإستجابات عينة الدراسة على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بسبب إختلاف فئات الجنس. كما أكدت كل من دراسة (نقيبيل و خلادي، 2017)، ودراسة (الفرجاني، 2017) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة نحو سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده تعزى إلى النوع الإجتماعي. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة أشرف (2017) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات المبحوثين حول سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير (النوع الإجتماعي).

#### 10-7- تفسير و مناقشة الفرضية الصفرية الثانية:

أثبتت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام تحليل التباين الأحادي في الجدول رقم (42) قبول الفرضية الصفرية الثانية التي تقر بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير السن، وتم رفض الفرضية البديلة التي أفرت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير السن.

وفي تفسير هذه النتيجة ترى الباحثة أن عمر العامل لايعتبر من العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة لأن التفاوت في السن لايعكس مقدار العبء المفروض على العامل وقدرته على التحمل، كما أن نظام العمل والقوانين المعمول بها في المؤسسة لا تميز بين الرجال والنساء في العمل وبالتالي فهم يتعرضون لنفس التأثير من البيئة الداخلية ولذلك فهم لا يتفاوتون في ممارساتهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

وتتوافق نتيجة دراستنا هذه مع دراسة الفرجاني (2017) بعنوان مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي، و دراسة شربي وقوارح (2020) بعنوان واقع المواطنة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية، وكذا دراسة دراسة ريغي ومعمري (2021) بعنوان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية.

## 7-11- تفسير ومناقشة الفرضية الصفريّة الثالثة:

أما بالنسبة للفرضية الصفريّة الثالثة والتي نصت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الأقدمية في العمل فقد أثبتت النتائج المتوصل إليها باستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي في الجدول رقم (43) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لمتغير الأقدمية. وحسب رأي الباحثة فإن قدرة العاملين على القيام بالأدوار الإضافية لا ترتبط بسنوات عمل محددة نظرا لحاجة العامل للقيام بمثل هذه السلوكيات ضمن مختلف مراحل حياته المهنية، فالعامل الجديد قد يقبل على سلوك المواطنة التنظيمية من أجل الاندماج ضمن بيئة العمل ومن أجل تعزيز مكانته في المؤسسة ومع الزملاء ومن أجل التكيف مع النظام الاجتماعي السائد بالمؤسسة، والعامل الأقدم قد يكون أكثر ولاء والتزاما في العمل وتزيد مسؤوليته تجاه مؤسسته إذ أن الإحتكاك الدائم بين العامل ومؤسسته هو الذي يحدد كيفية التصرف إزاء المواقف التي تتطلب سلوكيات إضافية خارج النطاق الرسمي للعمل وليس الأقدمية في العمل.

ونلاحظ توافق هذه النتيجة مع نتائج أغلب الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذا البحث مثل دراسة كل (الفرجاني، 2017) و دراسة (نقبيل وخلادي، 2017) والتي وجدت جميعها بأنه لا توجد فروق بين سنوات الخبرة المهنية و ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى المبحوثين.

وتتوافق هذه النتيجة أيضا مع دراسة أشرف (2017) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات المبحوثين حول سلوك المواطنة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير (الخبرة العملية).

وإجمالاً فقد سجلنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية تعزى للمتغيرات الشخصية ( الجنس، السن والأقدمية) ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود إتجاه إيجابي جماعي للعاملين بالمؤسسة المينائية نحو القيام بسلوكيات التطوع بغض النظر عن إختلاف خصائصهم الديمغرافية، وهذا يعكس ثقافة تعاونية متأصلة وعلاقات قوية تعكس حب المساعدة والتماسك الاجتماعي الذي يجعلنا ننظر إلى العاملين كوحدة متناغمة و منسجمة، كما تدل هذه النتائج على قلة المشكلات التنظيمية وإستقرار المؤسسة المينائية بسكيدة.

## خلاصة:

يعتبر فصل عرض ومناقشة النتائج بمثابة زبدة البحث العلمي أين قمنا من خلاله بعرض ومناقشة وتحليل نتائج هذا البحث، كما قمنا من خلال هذا الفصل بتجسيد الأفكار والتصورات النظرية الخاصة بالموضوع على أرض الواقع وذلك عن طريق استخدام لغة الرقم، حيث قمنا في هذا الفصل بإخضاع البيانات الخام التي تم جمعها من عينة البحث للمعالجة الإحصائية ثم تفسيرها ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة.

### خاتمة:

تناولنا في هذه الدراسة موضوع القيم التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة ، حيث قمنا بافتراض وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية وأبعادها مع سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين وحددنا مستوى كل من هذين المتغيرين وترتيب القيم التنظيمية في مؤسسة البحث، وقمنا بالبحث عن الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية باختلاف متغيرات (الجنس، السن، والأقدمية في العمل)، وبعد جمع البيانات وإختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى مرتفع للقيم التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة.  
-تترتب القيم التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ترتيباً هرمياً كالتالي: (إدارة العلاقات، إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة البيئة)

-وجود مستوى مرتفع جداً لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية.

-وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

-وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة دالة إحصائياً بين قيم إدارة الإدارة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

-وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة دالة إحصائياً بين قيم إدارة المهمة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

-وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة دالة إحصائياً بين قيم إدارة العلاقات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

-وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة دالة إحصائياً بين قيم إدارة البيئة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة تعزى لمتغير الجنس.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة تعزى لمتغير السن.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

### الإقتراحات والتوصيات:

- البحث عن القيم التنظيمية التي لها دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

-إجراء دراسات وبحوث في مجال القيم التنظيمية وعلاقتها بالسلوكيات التنظيمية المختلفة.

-الإهتمام بقيم المسؤولين والعمل على تقويمها بشكل مستمر حيث تقع على المديرين مسؤولية تنفيذ أهداف المنظمة التي يعملون بها.

-العمل على ترسيخ القيم التنظيمية الإيجابية لدعم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

-العمل على تنمية سلوكيات المواطنة من خلال تعزيز قيم المساعدة والتعاون وتعزيز روح الولاء في العمل.

## خاتمة

---

- ترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الإشادة بأهمية و دور سلوك المواطنة في خدمة أهداف الفرد والتنظيم .
- توعية العاملين بالدور الإيجابي لسلوك المواطنة التنظيمية في توطيد العلاقات في العمل وتحقيق الأداء المتميز.
- إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية حول واقع كل من القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ودورهما في رفع مستويات الأداء وزيادة الانتاجية في المؤسسة.
- الوقوف على مواطن الضعف التي تقف عائقا أمام التأثير الإيجابي لنظام القيم على سلوكيات العاملين في المؤسسة.
- العمل على مكافأة وتعزيز مختلف السلوكيات المفيدة في العمل للحصول على أقصى إستفادة من القدرات البشرية داخل التنظيم.

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية لمعرفة طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية وأبعادها (إدارة الإدارة، إدارة المهمة، إدارة العلاقات، إدارة البيئة) و سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، وكذا التعرف على الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (الجنس، السن، الأقدمية في العمل)، ولتحقيق أهداف الدراسة إتمدنا على المنهج الوصفي تماشياً مع طبيعة الموضوع، وإستخدمنا الإستمارة كأداة لجمع البيانات، وللمعالجة الإحصائية إستخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ( SPSS ) ، وبعد إختبار صحة الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى مرتفع للقيم التنظيمية في المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- ترتيب القيم التنظيمية في المؤسسة المينائية هرمياً.
- وجود مستوى مرتفع جداً لسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- وجود علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.
- وجود علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة دالة إحصائياً بين القيم التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.
- وجود علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة دالة إحصائياً بين قيم إدارة الإدارة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.
- وجود علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة دالة إحصائياً بين قيم إدارة المهمة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.
- وجود علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة دالة إحصائياً بين قيم إدارة العلاقات وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.
- وجود علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة دالة إحصائياً بين قيم إدارة البيئة وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة الدراسة تعزى لكل من متغير السن والجنس و الأقدمية في العمل.

**Résumé :**

La présente étude vise à connaître la nature de la relation entre les valeurs organisationnelles et leurs dimensions (gestion administrative, gestion des tâches, gestion des relations, gestion de l'environnement) et le comportement de citoyenneté organisationnelle chez les employés de l'entreprise portuaire de Skikda. De plus, l'objectif est d'identifier les différences dans le comportement de citoyenneté organisationnelle en fonction des variables (sexe, âge, ancienneté professionnelle). Pour réaliser les objectifs, nous avons adopté une approche descriptive en utilisant un questionnaire comme outil pour collecter les données. L'analyse statistique a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS. Les résultats après le test des hypothèses sont les suivants:

-Présence d'un niveau élevé de valeurs organisationnelles au sein du port de Skikda.

-Hiérarchisation pyramidale des valeurs organisationnelles au sein du port.

-Niveau très élevé du comportement de citoyenneté organisationnelle chez les employés du port de Skikda.

-Existence d'une faible corrélation positive et statistiquement significative entre les valeurs organisationnelles et le comportement de citoyenneté organisationnelle chez l'échantillon étudié.

-Existence d'une faible corrélation positive et statistiquement significative entre la gestion administrative et le comportement de citoyenneté organisationnelle chez l'échantillon étudié.

-Existence d'une faible corrélation positive et statistiquement significative entre la gestion des tâches et le comportement de citoyenneté organisationnelle chez l'échantillon étudié.

-Existence d'une faible corrélation positive et statistiquement significative entre la gestion des relations et le comportement de citoyenneté organisationnelle chez l'échantillon étudié.

-Existence d'une faible corrélation positive et statistiquement significative entre la gestion de l'environnement et le comportement de citoyenneté organisationnelle dans l'échantillon étudié.

-Aucune différence statistiquement significative dans le comportement de citoyenneté organisationnelle liée aux variables d'âge, de sexe et d'ancienneté professionnelle dans l'échantillon étudié.

**Abstract:**

The current study aims to explore the nature of the relationship between organizational values and its dimensions (management of administration, task management, relationship management, environmental management) and organizational citizenship behavior among employees at the port institution in Skikda. Additionally, the study seeks to identify differences in organizational citizenship behavior based on variables such as gender, age, and seniority in the workplace. To achieve the study's objectives, a descriptive approach was adopted, aligned with the nature of the subject. A questionnaire was used as a data collection tool, and statistical analysis was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). After testing the hypotheses, we reached to the following results:

- High levels of organizational values were found in the Skikda port institution.
- The organizational values in the port institution were arranged hierarchically.
- Very high levels of organizational citizenship behavior were found among employees in the Skikda port institution.
- A weak statistically significant positive correlation was found between organizational values and organizational citizenship among the sample of the study.
- Weak statistically significant positive correlations were found between organizational values and organizational citizenship behavior among the sample of the study for each dimension (administration management, task management, relationship management, environmental management).
- Weak statistically significant positive correlations were found between the values of administration management, task management, relationship management, environmental management, and organizational citizenship behavior among the sample of the study.
- No statistically significant differences were found in organizational citizenship behavior among the sample of the study based on age, gender, and seniority at the workplace.

# قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، حسام الدين السيد محمد؛ القتيبي ، محمد بن راشد بن سيف (2017، سبتمبر). درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية في المدارس الخاصة بسلطنة عمان في ضوء نموذج أورغان من وجهة نظر المشرفين التربويين. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات*، العدد 16.
- إبراهيم، محمد المختار محمد (2005) *أسس تحليل البيانات في علم الاجتماع*، ط1، مصر: دار الفكر العربي.
- الأزهاري، حاققة (2023). *العدالة التنظيمية كآلية لترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية*. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر.
- البدعاني، عبد الملك محمد ملهي (2017). *دور أخلاقيات العمل والقيم التنظيمية في الرضا والأداء الوظيفي للعاملين*. دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة النيلين، الخرطوم، اليمن.
- البياتي، فارس رشيد (2018). *الحاوي في مناهج البحث العلمي*. ط1، الأردن: دار السواقي العلمية.
- التلباني، نهاية عبد العالي؛ جودت ، فارس محمد ؛ الوحيدي، رافع جودت (2015، جوان). القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، المجلد 1 ( العدد 2 )، فلسطين.
- الثقفي، عبد الله؛ الحموري، خالد ؛عصفور، قيس (2013). القيم الاجتماعية وعلاقتها بالتفكير التأملي للطالبات. *المجلة العربية لتطوير التفوق*، العدد 06.
- الجابر، لطيفة بنت إبراهيم بن محمد (2019، سبتمبر). القيم التنظيمية وعلاقتها بالتسرب الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بمعهد الإدارة العامة. *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 39(العدد 3).
- الخزاعلة، عبد الله عقلة مجلي (2009). *الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية*. ط1، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الروسان ، محمود علي (2017). أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية. *المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز*، المجلد 6 (العدد 2)
- الشايب ، ممتاز(2013). *الصراع بين القيم الاجتماعية وبين القيم التنظيمية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، المجلد 11( العدد 1)
- الشايب ،محمد ؛ عبادو، خديجة (2016، سبتمبر). القيم التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد 26
- الصميلي، أحمد بن علي (2014). *القيم التنظيمية ودورها في إحداث التغيير التنظيمي: دراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية*. أطروحة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في العلوم الأمنية ، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الصيرفي، محمد (2009). *الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على المستوى الفردي*. الجزء الثاني، المكتب الجامعي الحديث: الأردن.
- الطجم، عبد الله بن عبد الغني؛ السواط، طلق بن عوض الله. (2003). *السلوك التنظيمي (المفاهيم- النظرية- التطبيقات)* (ط4). دار الحافظ للنشر والتوزيع: السعودية.
- الطعامسة، سلامة عبد الله ؛ حسب الله، عبد الحفيظ علي (2015، جوان). أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات QIZ الأردنية. *مجلة رؤى اقتصادية*، العدد 8.

- العنبي، تركي بن كديمس (2009، مارس). القيم التنظيمية السائدة في مؤسسات التعليم والتدريب العالي والنقوي. *مجلة التربية*، العدد 139، الجزء 2، مصر.
- العنبي، مشاعل بنت ذياب (2019). *الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات*. ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- العريفي، منصور محمد اسماعيل (2013). *السلوك التنظيمي*. ط2، اليمن: دار الكتاب الجامعي.
- العضاض، حصة خلف ابراهيم (2021). القيم التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، المجلد 9 (العدد2)
- العطية، ماجدة (2003). *سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة* (ط1)، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود سلمان (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. ط3، الأردن: دار وائل للنشر.
- الفرجاني، عبد الفتاح عامر الصادق (2021، جانفي). سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المصارف التجارية. *مجلة القرطاس*، العدد 12، تونس.
- الفرجاني، فاطمة علي بلقاسم (2017). مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي. *مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية*، العدد 9.
- القحطاني، عبد السلام بن شايح (2016). *سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري* (ط1). دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع: المملكة العربية السعودية.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2016). *السلوك التنظيمي* (ط1). دار الجنان للنشر والتوزيع: الأردن.
- النعاس، سعيد علي؛ بن عودة، مصطفى (2020، أكتوبر). أثر المرونة التنظيمية على تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية. *مجلة مجاميع المعرفة*، المجلد 6(العدد 2)، الجزائر.
- أنجرس، موريس (2006). *منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية* (ترجمة صحراوي بوزيد، بوشرف كمال، وسبعون سعيد)، ط2، الجزائر: دار القصبه للنشر.
- بخديج، نبيلة؛ فلاق، محمد (2020). دور القيم التنظيمية في تعزيز تطبيق نظام الجودة بالجامعة الجزائرية. *مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي*، المجلد 14 (العدد2).
- بدران، دليلة؛ بورويس، وردة (2021). أثر القيم التنظيمية على اداء الموارد البشرية في المؤسسة. *مجلة العلوم الاسلامية والحضارة*، المجلد 6(العدد 2).
- بكوش، ليلي (2018). *البنية العاملية للقيم التنظيمية*، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- بن عودة، مصطفى (2018). دراسة وتحليل محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة التنظيم والعمل*، المجلد 7 (العدد 3).
- بن عودة، مصطفى (2020، مارس). أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر. *مجلة البديل الاقتصادي*، المجلد 6 (العدد 1).
- بن كيجول، محمد (2022). *أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية*، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- بن كيجول، محمد؛ علوطي، عاشور (2018، سبتمبر). التطور المفاهيمي لسلوك المواطنة والمواطنة التنظيمية. *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، المجلد 9 (العدد4).

بن كيجول، محمد؛ وطيباوي، سعدية. (2019، مارس). أثر أبعاد المواطنة التنظيمية على تحقيق التنمية المستدامة. *مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية*، المجلد 2 (العدد6).

بن لوصيف، حورية (2020). *محددات مشاريع الحياة لدى الطالبة الجامعية*. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس المدرسي، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر.

بن ملوكة، اسماعيل؛ دريدش، حلمي (2022، جوان). تناقض القيم في المؤسسة "الأسباب والآثار". *مجلة دراسات انسانية واجتماعية*، المجلد 11 (العدد3)

بن نعمان، أحمد. (2001). *قاموس المفتاح*، ط1، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع: الجزائر.

بوجيت، حليلة؛ بن يحيى، عمار(2022، جوان). معوقات سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة: دراسة نظرية تحليلية. *مجلة دراسات في حقوق الانسان*، المجلد 6 (العدد1)

بوخمخ، جنات (2019). *مساهمة التمكين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجامعة الجزائرية*. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، جامعة عبد الحميد مهري-قسنطينة 2، الجزائر.

بوخيدر، عمار (2005) القيم التنظيمية: دراسة استطلاعية بمؤسسة أسبات –عنابة. *مجلة الأدب والعلوم الاجتماعية*. المجلد 2 (العدد1).

بودهري، عبد الرحمان؛ فراحي، فيصل (2017، سبتمبر) واقع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية على ضوء الخصائص الديمغرافية للعمال، *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، العدد 30

بوراس، آسيا (2016). *إدارة الوقت وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى هيئة التدريس بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة*. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د الطور الثالث تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.

بومنقار، مراد ؛ شلابي، زهير (2016، جويلية). الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية- دراسة تحليلية نظرية. *مجلة العلوم الاجتماعية*، العدد 19.

جبارين، أيمن سليمان (2014). *القيم التنظيمية وعلاقتها بالقيادة التحويلية في الداخل الفلسطيني من وجهة نظر المعلمين*. أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

ججيق، زكية؛ زروخي، فيروز؛ حجاب، عيسى (2020). سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة الشلف. *مجلة الاقتصاد الصناعي*، المجلد 10 (العدد1)، الجزائر.

جغل، العيد؛ ضيف الأزهر (2021). القيم التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، المجلد 9 (العدد4).

جيد، عدنان عزيز. (2019). *الدور الوسيط للقيم التنظيمية في العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والأداء المؤسسي*. أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

حبة، وديعة (2018). *العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية*. أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

حبة، وديعة (د.ت.). رؤية تحليلية لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية*، المجلد 32(العدد 2).

حداد، إبراهيم؛ جواي، لخضر (2020، جوان). القيم التنظيمية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية. *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، المجلد 13 (العدد2).

- حميد، ريم مهند. (2016). انعكاس سلوكيات المواطنة التنظيمية في أداء العاملين. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 22 (العدد9).
- حنيش، صلاح الدين؛ الباي، محمد؛ بن علي، عبد الرزاق (2019). أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالوادي. *مجلة الباحث*، المجلد 01 (العدد 19).
- حواطي، ربيعة؛ طعيبة، أحمد (2020، جانفي). مساهمة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال*، المجلد 6(العدد 4).
- خليل ، أريج سعيد (2018). تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد 54 .
- دراج، فريد .(2019). *أثر الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة*. أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علم الاجتماع المؤسسة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- دغمان، بوبكر الصديق. (2020). *علاقة العدالة التوزيعية والقيم التنظيمية بالسلوك المنحرف في العمل عند الأساتذة الجامعيين*. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة البليدة 2، الجزائر.
- دويدري، رجاء وحيد (2000). *البحث العلمي أساسياته النظرية وممارساته العملية*. ط1، لبنان: دار الفكر المعاصر.
- ديري، أحمد زاهر (2011). *السلوك التنظيمي*. ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ديف، فرانسيس؛ مايك وودكوك .(1995). *القيم التنظيمية*. ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
- ربحي، مصطفى عليان (د.ت.). *البحث العلمي أسسه مناهجه وأساليبه وإجراءاته*. الأردن: بيت الأفكار العلمية.
- ريغي، ريحة؛ حمزة، معمري (2021، سبتمبر). مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية *مجلة العلوم الاجتماعية* ، المجلد 15.
- زروخي، فيروز؛ قطاف، عبد القادر (2019). أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي . *مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية*، المجلد 12 (العدد1).
- زغلول، إيمان؛ عبد السلام ، أسامة (2022، أبريل). تنمية القيم التنظيمية بالمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الجمالية. *مجلة الإدارة التربوية*، العدد 24.
- شتوان، خديجة ابراهيم ؛ النعاجي، أحمد محمد (2021، ديسمبر). القيم التنظيمية لدى القيادات وعلاقتها بجودة تطبيق معيار القيادة والحوكمة. *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*، المجلد 8 (العدد 2) .
- شربي، بشير ؛ قوارح، محمد (2020، جوان) . واقع المواطنة التنظيمية لدى عمال الحماية المدنية *مجلة دراسات نفسية وتربوية* ، المجلد 13(العدد 3)
- شطي، أمينة (2022). القيم التنظيمية: مقارنة نظرية. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، المجلد 10 (العدد 2).
- شلابي، وليد (2021). *القيم التنظيمية وعلاقتها بالابداع الإداري لدى مفتشي التعليم الابتدائي*. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- شلابي، وليد ؛ شيخاوي، صلاح الدين (2020، جوان) . واقع سلوك لمواطنة التنظيمية لدى موظفي الجماعات الإقليمية بولاية المسيلة، *مجلة الابراهيمي للدراسات النفسية والتربوية*، المجلد 3 (العدد 1)

- ضبع، مريم؛ بن كيجول، محمد (2019). قيم المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد 11(العدد 3).
- عبد الرحيم ، عاطف جابر طه (2014، جوان). أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، العدد 33.
- عبد الفتاح، داليا طارق (2020، أوت). واقع القيم التنظيمية في جامعة الموصل من وجهة نظر التدريسيين. *مجلة كلية التربية*، العدد 40 (الجزء الثاني).
- عبد القادر، براهيم رابح (2018). *علاقة المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بجودة أداء الاستاذ الجامعي*. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل م د) في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله ، الجزائر.
- عبيد، طوس. (2019). *القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة*. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر.
- عبيرات، مقدم ؛ بن ساحة، أحلام (2018). أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، العدد 14.
- عدالي، مصعب. (2019). *القيم التنظيمية للقادة وعلاقتها بفعاليتهم التنظيمية من وجهة نظر العمال*. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة علي لونيبي البليدة2، الجزائر.
- عطية، ماجدة (2003) *سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)*. ط1، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عيواز، نور الدين؛ بويدي، لامية (2022، جوان). محددات المواطنة التنظيمية كسلوك بالمنظمات الحديثة. *مجلة المجتمع والرياضة*، المجلد 5 (العدد2)
- غازي، وليد حليم (2011). *دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي*. ط1، مصر: الدار الجامعية.
- فلاق، محمد (2018). *مواطنة منظمات الأعمال*. ط1، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- فلوس، مسعودة. (2018). *القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين*. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- فلوس، مسعودة؛ عرعور، مليكة. (2018، مارس). *تصورات العاملين للقيم التنظيمية. مجلة علوم الانسان والمجتمع*، العدد 26 (الجزء الأول).
- فقيه، فاروق عبده؛ عبد المجيد، السيد محمد (د.ت). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- قاشي، محمد (2020). مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الموظفين الإداريين بجامعة باتنة 1. *مجلة دراسات نفسية وتربوية*، المجلد 15(العدد 1)
- قريشي، نجات (د.ت). *القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي*، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- قنديلجي، عامر ابراهيم (د.ت). *منهجية البحث العلمي* : اليازوري.
- كبير، عمر. (2021). *أثر التمكين على أداء العاملين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية*، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر.

- كبير، عمر؛ بن علي، عبد الرزاق (2019، ديسمبر). أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال بعناية. *مجلة روى اقتصادية*، المجلد 02 (العدد 09) -كعوان، محمد؛ بن عيجة، محمد (2021، ديسمبر). سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية. *مجلة العلوم الإنسانية*، المجلد 32 (العدد 3).
- كيسرى، مسعود؛ دايرة، عبد الحفيظ. (2017، ديسمبر). أثر استراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، المجلد 2 (العدد 8).
- لحميدي، عادل (2019). *القيم التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الأساتذة الجامعي*. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر.
- لعريط، وفاء (2019). *أثر القيم التنظيمية على الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية*. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر.
- لوكيا، الهاشمي؛ نصر الدين جابر. (2006). *مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي* (ط2)، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية قسنطينة: الجزائر.
- ماجد، طارق علي عبد الله، مقداد محمد (2016). فاعلية برنامج إرشادي لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمملكة البحرين. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، المجلد 3 (العدد 2)
- محمد، أشرف السعيد أحمد (2011، ماي). أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطنة المعلمين. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، العدد 16، الجزء الأول، مصر.
- محمد، العابد (2021). *القيم التنظيمية في المؤسسات الصحية الجزائرية*. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، المجلد 24 (العدد 2).
- محمد، نسرين جاسم؛ طاهر، عبد الرحمان؛ ياس، علي طه (2017). قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة الدناير*، العدد 11.
- محمد، نسرين جاسم؛ طاهر عبد الرحمان؛ وياس، علي طه. (2017). قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، *مجلة الدناير*، العدد 11.
- محفوظ، كريمة. (2021). العلاقة بين القيم التنظيمية والولاء التنظيمي لدى موظفي المدرسة العليا لعلوم الرياضة وتكنولوجياها بدالي ابراهيم بالجزائر العاصمة. *مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية*، المجلد 20 (العدد 3)
- مزهودة، نور الدين؛ قرزة، اسمهان (2017، جوان). أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، العدد 6، الجزائر.
- مشمش، أشرف محمد زيدان (2017، سبتمبر). واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من وجهة نظر العاملين في الوظائف العليا. *مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات*، العدد 4.
- معمري، حمزة؛ بن زاهي، منصور (2014، مارس). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد 14.
- مقداد، محمد (2015، ديسمبر). سلوك المواطنة التنظيمية : الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات. *مجلة تنمية الموارد البشرية*، العدد 11.
- مقدم، زينب؛ محمداتي، شهرزاد. (2017). مدى مساهمة منظومة القيم في فاعلية عملية التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال. *مجلة التكامل الاقتصادي*، المجلد 5 (العدد 3).

-مناصرية، رشيد؛ بن ختو، فريد (2015). سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، العدد 8.

-مومني، خالد سليمان أحمد (2016، أبريل). مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك فيصل. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، المجلد 5 (العدد18).

-مومني، عيسى.(2008). *المنار (قاموس لغوي)*. دار العلوم للنشر والتوزيع: الجزائر.

-نعرورة، بوبكر؛ تي، أحمد (2020، أكتوبر). أثر الصمت التنظيمي في ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الاقتصادية. *مجلة مجاميع المعرفة*، العدد 02 .

-نقبيل، عبد المليح (2019) . *النسق القيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة الجامعة الجزائرية*. أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في تخصص علم النفس المرضي المؤسساتي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

-نقبيل، عبد المليح؛ خلادي، يمينة (2017). تقييم سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الجامعي . *مجلة الاصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي*، المجلد 14 (1).

-هريو، دزاير (2017). *القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى جماعة العمل*. دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس الاجتماعي، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

- Benedictus, Prakoso. (2021). Organizational Citizenship Behaviour. *Advances in Economics Business and Management Research*, Volume 204.
- Djalab, Zohra, & Hazzerchi, Tarek. (2021,February). The Role Of Organizational Culture On Enhancing The Organizational Citizenship Behavior, *Strategy And Development Review*, Volume 11( 02).
- Gorenak, Mitja, & Kosir, Suzana. (2012). *The Importance Of Organizational Values For Organizations*, Peper Presented At Management, Knowledge And Learning International Conference.
- Jahangir, Nadim, Akbar, Mohamed, Muzahid, & Hak, Mohamud. (2004) Organizational Citizenship Behaviour: its Nature and Antecedents, *Brac University Journal*, Volume 01(02)
- Lajoie, Denis. (2015). *La Congruence Des Valeurs : Un Facteur A Considérer Pour Rehausser Le Leadership Transformationnel Et Son Efficacité*,Thèse Présentée A La Faculté Des Etudes Supérieures Et Postdoctorales En Vue De L'obtention Du Grade De Philosophiae Doctor (Ph.D.) En Psychologie Du Travail Et Des Organisation ,Département De Psychologie, Faculté Des Arts Et Sciences,Université De Montréal, France.
- Malbasié, Ivan, & Posarié, Nikolina. (2017, May). *A Comparison of the Organizational Values of the World's Largest Companies With The Organizational Values Of Large Croatian Companies: A Balanced Approach*.

Peper Presented At **Management International Conference**, Monastie Di Treviso, Italy.

-Organ, Dennis. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, Volume 10 (02)

-Posner, Barry. (2010). Another Look At The Impact Of Personal And Organizational Values Congruency. *Journal Of Business Ethic*

-Rushworth, Susan. (2008). *The What, Why and How of Organizational Values*. Thesis For Phd Degree, Swinburne University Of Technologie.

-Seevers, Brenda, S. (2000). Identifying and Clarifying Organizational Values. *Journal Of Agriculture Education*, Volume 41(03).

-Smith, Ann, Organ, Dennis, & Near, Janet. (1993). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedent. *Journal of Applied Psychology*, Volume 68 (04).

-Soner, Polat.(2012). Organizational Values Needed For Diversity Management. *Educational Sciences : Theory & Practice*, Volume 12 (02).

-Thruvenkadam, T, & Durairaj, I, Yabesh, Abraham. (2017, May). Organizational Citizenship Behavior Its Definitions And Dimensions, *Ge-International Journal Of Management Research*, Volume 05.

-Tziner, Aharon, & Sharoni, Gil (2014, April). *Journal Of Work And Organizational Psychology*, Volume 30( 01).

-Velickovska, Ivanna. (2017). Organizational Citizenship Behavior- Definition; Determinant and Effects, *Engineering Management*, Volume 3(01)

# قائمة الملاحق

**الملحق رقم 01**  
**الهيكل التنظيمي للمؤسسة**  
**المينائية - سكيكدة-**

# الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة

المديرية العامة

مسؤول الجودة

الأمن الداخلي للمؤسسة

مصلحة الوقاية والأمن

خلية التدقيق الداخلي

مديرية الشحن والتشوين

مديرية قيادة الميناء

مديرية الموارد البشرية

مديرية التسويق

مديرية الصيانة

مديرية السحب

مديرية الأشغال

مديرية المالية

مديرية الشؤون القانونية

مديرية الأملاك

**الملحق رقم 02**  
**دليل أداة المقابلة المستخدمة**  
**في الدراسة الإستطلاعية**

## أولاً\_ أسئلة القيم التنظيمية:

### 1-قيم إدارة الإدارة:

#### 1-1-القوة

- هل تستخدم الإدارة القوة/ السلطة لفرض إحترامها على الموظفين؟ كيف ذلك؟

#### 1-2-الصفوة

-هل تهتم الإدارة بالحصول على أفضل الموظفين لتولي الأعمال الإدارية؟ ولماذا؟

#### 1-3-المكافأة

-ماهي الطريقة التي تستخدمها الإدارة في مكافأة الموظفين الذين يساهمون في نجاح العمل؟

### 2-قيم إدارة المهمة:

#### 1-2-الكفاءة

-هل تقوم الإدارة بالبحث عن أفضل الطرق/ الأساليب لعمل الأشياء بطريقة صحيحة؟

#### 2-2-الفعالية

-كيف تقيم القرارات التي تتخذها الإدارة من أجل تسيير العمل؟

#### 2-3-الإقتصاد

-كيف تقيم طريقة إستخدام الموارد المتاحة لمؤسستكم؟

### 3-قيم إدارة العلاقات:

#### 1-3- القانون والنظام

-ما رأيك في القواعد والإجراءات المطبقة في العمل؟

#### 2-3- العمل الجماعي

-ماهي المكاسب التي يحققها العمل الجماعي في مؤسستكم؟

#### 3-3- العدل

-هل تتعامل الإدارة مع جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم دون تمييز؟

### 4- قيم إدارة البيئة:

#### 1-4- الدفاع

-كيف تتعامل المؤسسة مع المشكلات والتهديدات الداخلية والخارجية التي قد تتعرض إليها ؟

#### 4-2- التنافس

- هل يوجد تنافس بين مؤسستكم وباقي المؤسسات في نفس المجال؟ كيف ذلك؟

#### 4-3- استثمار الفرص

-كيف تنظر الإدارة إلى الأفكار الجديدة التي يقترحها العمال؟

#### ثانيا/ أسئلة سلوك المواطنة التنظيمية:

##### 1-الإيثار

-هل توجد مساعدة بين العاملين على إنجاز العمال؟ فيما تتمثل هذه المساعدة؟

##### 2- الكياسة:

كيف تواجه المشكلات التي قد تحدث مع الزملاء في العمل؟

##### 3- وعي الضمير:

-هل يقوم العاملون بجميع المهام المطلوبة منهم في العمل؟ ولماذا؟

##### 4- الروح الرياضية:

-كيف تتصرف عندما تعمل في ظروف عمل غير مريحة؟

##### 5- السلوك الحضاري:

-هل تهتم بسمعة المؤسسة التي تعمل فيها وكيف ذلك؟

**الملحق رقم 03**  
**التعديلات التي تم إجراؤها**  
**على الاستمارة**

## التعديلات التي تم إجراؤها على مقياس القيم التنظيمية:

القيم	العبارات	التعديل
<b>القوة</b>	-يتصرف المديرون بطرق تبين أنهم في موقع المسؤولية.	يتصرف المديرون في تسيير شؤون المؤسسة وفق طبيعة المسؤولية الملقاة على عاتقهم
	-للإدارة احترامها في هذه المؤسسة.	يحترم العاملون مكانة الإدارة في المؤسسة.
	-من المفهوم بشكل كبير أن المديرين في هذه المؤسسة يستحقون الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم	لا يوجد تعديل
	-يمنح الأفراد أصحاب المسؤولية في هذه المؤسسة صلاحيات معادلة لحجم مسؤولياتهم.	حذفت
	-يحافظ المديرون على خط سير المؤسسة.	حذفت
<b>الصفوة</b>	-يتم بذل كثير من الجهد في تطوير المديرين لكي يحققوا درجة أكبر من الكفاءة.	-يبذل جهد كبير في تطوير المديرين لكي يحققوا درجة أكبر من الكفاءة.
	-تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الادارية.	لا يوجد تعديل
	-تبذل جهود كبيرة لتطوير مهارات المديرين	حذفت
	-يحصل الأفراد ذوو القدرات الادارية على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي	حذفت
	-تقييم أداء المديرين يتم بصورة منتظمة.	-يتم تقييم أداء المديرين بصورة منتظمة
<b>المكافأة</b>	-يكافأ الأداء المتميز للمديرين بسخاء.	لا يوجد تعديل
	-يتلقى المديرون بصورة منتظمة تغذية مرتدة عن كيفية أدائهم.	حذفت
	-ترتبط المكافآت الادارية بصورة واضحة- بالأداء في هذه المؤسسة.	ترتبط المكافآت الإدارية بالأداء في العمل.
	-الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم المديرين.	لا يوجد تعديل
	-يتم مكافأة الأفراد على عمل الأشياء التي تساعد على نجاح المؤسسة.	حذفت
	-تبذل عناية كبيرة للتأكد من أن القرارات المهمة للإدارة تؤخذ بعين الاعتبار.	تولي الإدارة عناية فائقة للتأكد من أن قراراتها المهمة تؤخذ بعين الاعتبار.

<p>أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا خلال السنوات القليلة الماضية نجاحها إلى حد كبير.</p>	<p>-خلال السنوات القليلة الماضية أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا نجاحها إلى حد كبير.</p>	<p><b>الفعالية</b></p>	
<p>لا يوجد تعديل</p>	<p>-يخطط مديرو الإدارة العليا جيدا للمستقبل.</p>		<p>قيم إدارة المهمة</p>
<p>حذفت</p>	<p>-يتلقى المديرون تدريباً جيداً في أساليب اتخاذ القرارات.</p>		
<p>حذفت</p>	<p>-تبلغ قرارات الإدارة العليا في هذه المؤسسة بشكل فعال.</p>		
<p>لا يوجد تعديل</p>	<p>-هناك بحث متواصل عن طرق للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية.</p>		
<p>حذفت</p>	<p>-تم دراسة التقنيات والأساليب الجديدة بانتظام لمعرفة ما إذا كانت ستؤدي إلى زيادة الكفاءة.</p>		
<p>حذفت</p>	<p>-تشتهر المؤسسة بسلعها وخدماتها ذات الجودة العالية.</p>	<p><b>الكفاءة</b></p>	
<p>لا يسمح بمعايير الأداء المتدنية في هذه المؤسسة.</p>	<p>-معايير الأداء المتدنية لا يسمح بها في هذه المؤسسة.</p>		
<p>لا يوجد تعديل</p>	<p>-الافتخار بالعمل واضح على جميع المستويات في هذه المؤسسة.</p>		
<p>لا يوجد تعديل</p>	<p>-يتجنب المديرون صرف أموال لا ضرورة لها.</p>		
<p>لا يوجد تعديل</p>	<p>-تبذل جهود كبيرة للتأكد من أن الأفراد في هذه المؤسسة يدركون ما يقومون به من اسهام اقتصادي.</p>		
<p>حذفت</p>	<p>-تقييم المديرين على أساس فعالية تكاليف وحداتهم الادارية.</p>	<p><b>الاقتصاد</b></p>	
<p>حذفت</p>	<p>-يبين المديرون بتصرفاتهم أنهم على دراية بقوانين عالم التجارة.</p>		
<p>لا يوجد تعديل</p>	<p>-تستخدم الموارد المالية بحكمة في هذه المؤسسة.</p>		
<p>حذفت</p>	<p>-تتعاطف الإدارة مع الأفراد الذين يعانون صعوبات حقيقية.</p>		
<p>لا يوجد تعديل</p>	<p>-يمنح العاملون فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ خلافات ما.</p>		
<p>يعكس سلوك مديري الإدارة العليا مدى اهتمامهم بمصلحة أفراد المؤسسة</p>	<p>-يوضح سلوك مديري الإدارة العليا مدى اهتمامهم بمصلحة أفراد المؤسسة.</p>	<p><b>العدالة</b></p>	

		-تعتبر هذه المؤسسة مكان عمل جيد. حذفت	
		-لا توجد في هذه المؤسسة طبقية هدامة أو عوائق عنصرية. لا توجد طبقية هدامة وسلوكيات عنصرية داخل المؤسسة	قيم إدارة العلاقات
	فرق العمل	-تبدل عناية للتأكد من أن كل واحد يشعر بأنه جزء من فريق العمل. -تستخدم طرق تشكيل فرق العمل بصورة ملائمة. حذفت	
		-يرتبط العاملون في هذه المؤسسة ارتباطا شديدا بوحدات عملهم. لا يوجد تعديل	
		-يتخلى الأفراد في هذه المؤسسة عن أساليبهم الخاصة ليساعد بعضهم بعضا. يتخلى الأفراد في هذه المؤسسة عن أساليبهم الخاصة في سبيل مساعدة بعضهم البعض. حذفت	
		-اتخاذ خطوات مقصودة لتطوير فريق عمل فعال يتم في جميع مرافق هذه المؤسسة. حذفت	
	القانون والنظام	-تعتبر القواعد والاجراءات التنظيمية في هذه المؤسسة عادلة. حذفت	
		-يطبق العدل في هذه المؤسسة ويتم الاهتمام بتطبيقه. يتم الحرص على تطبيق العدل مع كافة العاملين في المؤسسة. حذفت	
		-تفهم المبادئ الاساسية للسلوك في هذه المؤسسة جيدا. لا يوجد تعديل	
		-تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية في هذه المؤسسة بأنها عادلة. لا يوجد تعديل	
		-تعمل القواعد الإدارية على سهولة انجاز العمل في هذه المؤسسة ولا تعوقه. لا يوجد تعديل	
	الدفاع	-تدافع المؤسسة بقوة عن مصالحها. لا يوجد تعديل	
		-تعالج التهديدات الموجهة نحو المؤسسة بشكل جاد. لا يوجد تعديل	
		-لا تعمل نقابات العمال على تفويض مصلحة المؤسسة. حذفت	
		-تتعامل الإدارة بفعالية مع أي شيء أو شخص يمكن أن يعوق نجاحها. تتعامل الإدارة بفعالية مع أي شخص أو شيء يمكن أن يعوق نجاحها. حذفت	قيم إدارة العلاقات
		-تناضل الإدارة من أجل حماية مصالح هذه المؤسسة. حذفت	
	التنافس	-يدرك كل شخص في هذه المؤسسة ضرورة الاهتمام بالعمل. لا يوجد تعديل	
		-تؤمن هذه المؤسسة بشعار "نتنافس" حذفت	

	مع الأفضل"		
حذفت	-تستخدم المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء.		
لا يوجد تعديل	-يتم تجنب المنافسة الهدامة بين الأقسام.		
لا يوجد تعديل	-التنافس مع المؤسسات الأخرى يقاس بانتظام		
لا يوجد تعديل	-يلقى التجديد والابداع تشجيعا في هذه المؤسسة.	استغلال الفرص	
لا يوجد تعديل	-ينظر إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية.		
حذفت	-تستغل المؤسسة الفرص عندما تسنح.		
حذفت	-تكون المهارات ذات الطابع الإداري موضع التقدير العالي.		
لا يوجد تعديل	-الأخذ بالأفكار الجيدة يتم بسرعة في هذه المؤسسة.		

**الملحق رقم 04**  
**قائمة أسماء الأساتذة**  
**المحكمين**

إسم و لقب الأستاذ	الرتبة العلمية	التخصص	جامعة الإنتماء
جلال الدين بو عطيظ	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
مراد خلاصي	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
رمضان عمومن	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة عمار ثليجي الأغواط
سفيان بو عطيظ	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
العمرى فنطازي	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
مراد بومنفار	أستاذ التعليم العالي	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة باجي مختار عنابة
عبد الوهاب ميروح	أستاذ محاضر-أ-	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
عائشة بوبكر	أستاذ محاضر-أ-	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
محمد كعوان	أستاذ محاضر-أ-	علم النفس العمل و التنظيم	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة

# المحقق رقم 05 الإستمارة النهائية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة –

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية



القسم: علم النفس

المستوى الدراسي: دكتوراه

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم

أخي العامل/ أختي العاملة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تدرس موضوع "القيم التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة" وهي دراسة مسحية على جميع الإطارات العاملين بالمؤسسة، ويتطلب نجاح هذه الدراسة تعاونكم معنا من خلال الإجابة عن عبارات هذه الإستبانة بكل دقة وموضوعية وذلك من خلال وضع علامة (x) أم الإجابة التي ترونها صحيحة، ونحيطكم علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

إشراف الأستاذ:

أ. د/ بوعطيط جلال الدين

من إعداد الطالبة:

كرسنة أمينة

السنة الجامعية: 2023 /2022

## البيانات الديمغرافية:

- ذكر  أنثى  
 السن: ..... سنة  
 مدة الأقدمية في العمل: ..... سنة

## القيم التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1- يحترم العاملون مكانة الإدارة في المؤسسة.
					2- من المفهوم بشكل كبير أن المديرين في هذه المؤسسة يستحقون الصلاحيات المخولة لهم لممارسة أعمالهم.
					3- يتصرف المديرين في تسيير شؤون المؤسسة وفق طبيعة المسؤولية الملقاة على عاتقهم.
					4- يبذل جهد كبير في تطوير المديرين لكي يحققوا درجة أكبر من الكفاءة.
					5- تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.
					6- يتم تقييم أداء المديرين بصورة منتظمة.
					7- يكافأ الأداء المتميز للمديرين بسخاء.
					8- ترتبط المكافآت الإدارية بالأداء في العمل.
					9- الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم المديرين.
					10- تولي الإدارة عناية فائقة للتأكد من أن قراراتها المهمة تؤخذ بعين الاعتبار.
					11- أثبتت القرارات الاستراتيجية التي اتخذتها الإدارة العليا خلال السنوات القليلة الماضية نجاحها إلى حد كبير.
					12- يخطط مديرو الإدارة العليا جيدا للمستقبل.
					13- هناك بحث متواصل عن طرق للقيام بالمهام بصورة أكثر فعالية.
					14- لا يسمح بمعايير الأداء المتدنية في هذه المؤسسة.
					15- الإفتخار بالعمل واضح على جميع المستويات في هذه المؤسسة.
					16- يتجنب المديرون صرف أموال لا ضرورة لها.
					17- تبذل جهود كبيرة للتأكد من أن الأفراد في هذه المؤسسة يدركون ما يقدمونه من إسهام إقتصادي.
					18- تستخدم الموارد المالية بحكمة في هذه المؤسسة.
					19- يمنح العاملون فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تنشأ

					خلافات ما.
					20- يعكس سلوك مديري الإدارة العليا مدى اهتمامهم بمصلحة أفراد المؤسسة.
					21- لا توجد طبقية هدامة وسلوكيات عنصرية داخل المؤسسة
					22- تولى عناية كافية للتأكد من أن كل واحد يشعر بأنه جزء من فريق العمل.
					23- يرتبط العاملون في هذه المؤسسة ارتباطاً شديداً بوحدهم عملهم.
					24- يتخلى الأفراد في هذه المؤسسة عن أساليبهم الخاصة في سبيل مساعدة بعضهم البعض.
					25- يتم الحرص على تطبيق العدل مع كافة العاملين في المؤسسة.
					26- تتصف القواعد والتنظيمات الداخلية في هذه المؤسسة بأنها عادلة.
					27- تعمل القواعد الإدارية على سهولة إنجاز العمل في هذه المؤسسة ولا تعوقه.
					28- تدافع المؤسسة بقوة عن مصالحها.
					29- تعالج التهديدات الموجهة نحو المؤسسة بشكل جاد.
					30- تتعامل الإدارة بفعالية مع أي شخص أو شيء يمكن أن يعوق نجاحها.
					31- يدرك كل شخص في هذه المؤسسة ضرورة الإهتمام بالعميل.
					32- يتم تجنب المنافسة الهدامة بين الأقسام.
					33- التنافس مع المؤسسات الأخرى يقاس بانتظام.
					34- يلقى التجديد والإبداع تشجيعاً في هذه المؤسسة.
					35- ينظر إلى الأفكار الجديدة نظرة تقدير عالية.
					36- الأخذ بالأفكار الجيدة يتم بسرعة في هذه المؤسسة.

### سلوك المواطنة التنظيمية

مطلقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العبارات
					37- ألتزم بمواعيد الحضور وساعات العمل.
					38- أسعى لإنهاء واجباتي الوظيفية بإتقان وعناية فائقة.
					39- لا أتردد في إعطاء العاملين الجدد المعلومات والخبرات التي يحتاجونها لأداء مهامهم.
					40- أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم الذي قد ينشأ بين العاملين.
					41- أهتم بمكانة المؤسسة في المجتمع.

				42- أتجنب تصيد أخطاء الآخرين في المؤسسة.
				43- أقدم مقترحات لتحسين وتطوير طرق العمل.
				44- أتجنب إيذاء و جرح مشاعر زملائي في العمل.
				45- أتقيد بالأنظمة والتعليمات حتى وإن لم تتم مراقبة تنفيذي لها.
				46- أتشاور مع زملائي في العمل وأحترم رغباتهم عند اتخاذي أي إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم.
				47- أخصص معظم وقت فراغي أثناء الدوام الرسمي لمساعدة الزملاء الذين لديهم مشكلات متعلقة بالعمل.
				48- أحترم خصوصيات زملائي في العمل.
				49- أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل.
				50- أهتم بالجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها.
				51- أحافظ على إيجابيتي في العمل أثناء ظروف العمل غير المريحة.
				52- أتابع الإعلانات التي تضعها إدارة المؤسسة باهتمام.
				53- أقدم الاعتذار لزملائي إذا بدر مني أي خطأ بحقهم.
				54- أتحدث بصورة إيجابية عن المؤسسة أمام الآخرين.
				55- أتجنب تضخيم مشكلات العمل.
				56- أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون شكوى أو تذمر.
				57- أساعد زملائي على القيام بالمهام الموكلة اليهم.
				58- أشجع الزملاء معنويا في الأوقات الصعبة.
				59- أتجنب إضاعة وقت العمل في أمور تافهة وبسيطة.
				60- لا أمانع أن أكون بديلا لأداء عمل غيري.
				61- لدي القدرة على ضبط نفسي عندما أتضايق في العمل.
				62- أحافظ على موارد و ممتلكات المؤسسة.
				63- أقوم بأداء عمل زملائي عند الحاجة (كالغياب، الاستئذان...)
				64- أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.
				65- أتجاوب مع مختلف التغيرات التي تحدث في المؤسسة.
				66- أتجاوز عن المضايقات البسيطة التي تحصل لي في العمل.
				67- أتجنب الغياب عن العمل إلا للضرورة القصوى.
				68- أحرص على تفادي الوقوع في المشكلات.
				69- أعمل بعد ساعات الدوام الرسمي عند الحاجة.
				70- أهتم بمستقبل المؤسسة ونجاحها.

# الملحق رقم 06

## مخرجات برنامج spss

• التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري:

TABLE DE FREQUENCES

الجنس

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	ذكر	79	71,2	71,2	71,2
	أنثى	32	28,8	28,8	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0	

السن

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	26_30	7	6,3	6,3	6,3
	31_35	25	22,5	22,5	28,8
	36_40	27	24,3	24,3	53,2
	41_45	23	20,7	20,7	73,9
	46_50	16	14,4	14,4	88,3
	51_55	9	8,1	8,1	96,4
	56_60	4	3,6	3,6	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0	

الأقدمية

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	1_5	10	9,0	9,0	9,0
	6-10	32	28,8	28,8	37,8
	11_15	28	25,2	25,2	63,1
	16_20	22	19,8	19,8	82,9
	21_25	10	9,0	9,0	91,9
	26_30	6	5,4	5,4	97,3
	31_35	3	2,7	2,7	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0	

الفئة 1

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	موافق غير	1	,9	,9	,9
	محايد	7	6,3	6,3	7,2
	موافق	84	75,7	75,7	82,9
	بشدة موافق	19	17,1	17,1	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0	

الفئة 2

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	موافق غير	4	3,6	3,6	3,6
	محايد	22	19,8	19,8	23,4
	موافق	73	65,8	65,8	89,2
	بشدة موافق	12	10,8	10,8	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0	

الفئة 3

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	موافق غير	4	3,6	3,6	3,6
	محايد	16	14,4	14,4	18,0
	موافق	77	69,4	69,4	87,4
	بشدة موافق	14	12,6	12,6	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0	

الفئة 1

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	موافق غير	5	4,5	4,5	4,5
	محايد	32	28,8	28,8	33,3
	موافق	61	55,0	55,0	88,3
	بشدة موافق	13	11,7	11,7	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0	

2الصفوة

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	4	3,6	3,6	3,6
موافق غير	15	13,5	13,5	17,1
محايد	34	30,6	30,6	47,7
موافق	47	42,3	42,3	90,1
بشدة موافق	11	9,9	9,9	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

3الصفوة

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	2	1,8	1,8	1,8
موافق غير	11	9,9	9,9	11,7
محايد	36	32,4	32,4	44,1
موافق	55	49,5	49,5	93,7
بشدة موافق	7	6,3	6,3	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

1المكافاة

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	1	,9	,9	,9
موافق غير	15	13,5	13,5	14,4
محايد	43	38,7	38,7	53,2
موافق	46	41,4	41,4	94,6
بشدة موافق	6	5,4	5,4	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

2المكافأة

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	4	3,6	3,6	3,6
موافق غير	20	18,0	18,0	21,6
محايد	40	36,0	36,0	57,7
موافق	45	40,5	40,5	98,2
بشدة موافق	2	1,8	1,8	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

3المكافأة

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	3	2,7	2,7	2,7
موافق غير	15	13,5	13,5	16,2
محايد	32	28,8	28,8	45,0
موافق	54	48,6	48,6	93,7
بشدة موافق	7	6,3	6,3	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

1الفعالية

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE موافق غير	7	6,3	6,3	6,3
محايد	24	21,6	21,6	27,9
موافق	66	59,5	59,5	87,4
بشدة موافق	14	12,6	12,6	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

2الفعالية

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE موافق غير	17	15,3	15,3	15,3
محايد	34	30,6	30,6	45,9
موافق	53	47,7	47,7	93,7
بشدة موافق	7	6,3	6,3	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

3الفعالية

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	1	,9	,9	,9
موافق غير	10	9,0	9,0	9,9
محايد	38	34,2	34,2	44,1
موافق	50	45,0	45,0	89,2
بشدة موافق	12	10,8	10,8	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

1الكفاية

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	1	,9	,9	,9
موافق غير	4	3,6	3,6	4,5
محايد	29	26,1	26,1	30,6
موافق	67	60,4	60,4	91,0
بشدة موافق	10	9,0	9,0	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

2الكفاية

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	1	,9	,9	,9
موافق غير	6	5,4	5,4	6,3
محايد	22	19,8	19,8	26,1
موافق	64	57,7	57,7	83,8
بشدة موافق	18	16,2	16,2	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

3الكفاية

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE موافق غير	8	7,2	7,2	7,2
محايد	36	32,4	32,4	39,6
موافق	57	51,4	51,4	91,0
بشدة موافق	10	9,0	9,0	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

11 الاقتصاد

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	بشدة موافق غير	3	2,7	2,7	2,7
	موافق غير	8	7,2	7,2	9,9
	محايد	30	27,0	27,0	36,9
	موافق	59	53,2	53,2	90,1
	بشدة موافق	11	9,9	9,9	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0	

12 الاقتصاد

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	بشدة موافق غير	2	1,8	1,8	1,8
	موافق غير	9	8,1	8,1	9,9
	محايد	34	30,6	30,6	40,5
	موافق	57	51,4	51,4	91,9
	بشدة موافق	9	8,1	8,1	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0	

13 الاقتصاد

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	بشدة موافق غير	2	1,8	1,8	1,8
	موافق غير	6	5,4	5,4	7,2
	محايد	33	29,7	29,7	36,9
	موافق	59	53,2	53,2	90,1
	بشدة موافق	11	9,9	9,9	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0	

العدل1

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	2	1,8	1,8	1,8
موافق غير	13	11,7	11,7	13,5
محايد	27	24,3	24,3	37,8
موافق	58	52,3	52,3	90,1
بشدة موافق	11	9,9	9,9	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

العدل2

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	2	1,8	1,8	1,8
موافق غير	8	7,2	7,2	9,0
محايد	28	25,2	25,2	34,2
موافق	60	54,1	54,1	88,3
بشدة موافق	13	11,7	11,7	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

العدل3

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	5	4,5	4,5	4,5
موافق غير	12	10,8	10,8	15,3
محايد	29	26,1	26,1	41,4
موافق	52	46,8	46,8	88,3
بشدة موافق	13	11,7	11,7	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

العمل فرق1

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	3	2,7	2,7	2,7
موافق غير	11	9,9	9,9	12,6
محايد	27	24,3	24,3	36,9

موافق	65	58,6	58,6	95,5
بشدة موافق	5	4,5	4,5	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

### 2العمل\_فرق

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	1	,9	,9	,9
موافق غير	5	4,5	4,5	5,4
محايد	27	24,3	24,3	29,7
موافق	68	61,3	61,3	91,0
بشدة موافق	10	9,0	9,0	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

### 3العمل\_فرق

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	3	2,7	2,7	2,7
موافق غير	12	10,8	10,8	13,5
محايد	29	26,1	26,1	39,6
موافق	63	56,8	56,8	96,4
بشدة موافق	4	3,6	3,6	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

### 1والنظام\_القانون

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	3	2,7	2,7	2,7
موافق غير	14	12,6	12,6	15,3
محايد	30	27,0	27,0	42,3
موافق	57	51,4	51,4	93,7
بشدة موافق	7	6,3	6,3	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

2 والنظام القانون

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	1	,9	,9	,9
موافق غير	7	6,3	6,3	7,2
محايد	38	34,2	34,2	41,4
موافق	58	52,3	52,3	93,7
بشدة موافق	7	6,3	6,3	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

3 والنظام القانون

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	1	,9	,9	,9
موافق غير	6	5,4	5,4	6,3
محايد	29	26,1	26,1	32,4
موافق	68	61,3	61,3	93,7
بشدة موافق	7	6,3	6,3	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

1 الدفاع

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	1	,9	,9	,9
موافق غير	3	2,7	2,7	3,6
محايد	15	13,5	13,5	17,1
موافق	72	64,9	64,9	82,0
بشدة موافق	20	18,0	18,0	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

2 الدفاع

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	1	,9	,9	,9
موافق غير	5	4,5	4,5	5,4
محايد	15	13,5	13,5	18,9

موافق	70	63,1	63,1	82,0
بشدة موافق	20	18,0	18,0	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

### 3الدفاع

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE موافق غير	3	2,7	2,7	2,7
محايد	18	16,2	16,2	18,9
موافق	67	60,4	60,4	79,3
بشدة موافق	23	20,7	20,7	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

### 1التنافس

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	2	1,8	1,8	1,8
موافق غير	4	3,6	3,6	5,4
محايد	21	18,9	18,9	24,3
موافق	68	61,3	61,3	85,6
بشدة موافق	16	14,4	14,4	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

### 2التنافس

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	3	2,7	2,7	2,7
موافق غير	8	7,2	7,2	9,9
محايد	29	26,1	26,1	36,0
موافق	61	55,0	55,0	91,0
بشدة موافق	10	9,0	9,0	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

3التنافس

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	1	,9	,9	,9
موافق غير	5	4,5	4,5	5,4
محايد	32	28,8	28,8	34,2
موافق	63	56,8	56,8	91,0
بشدة موافق	10	9,0	9,0	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

1الفرص\_استغلال

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	3	2,7	2,7	2,7
موافق غير	10	9,0	9,0	11,7
محايد	43	38,7	38,7	50,5
موافق	49	44,1	44,1	94,6
بشدة موافق	6	5,4	5,4	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

2الفرص\_استغلال

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	3	2,7	2,7	2,7
موافق غير	10	9,0	9,0	11,7
محايد	40	36,0	36,0	47,7
موافق	50	45,0	45,0	92,8
بشدة موافق	8	7,2	7,2	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

3 الفرص استغلال

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE بشدة موافق غير	3	2,7	2,7	2,7
موافق غير	9	8,1	8,1	10,8
محايد	49	44,1	44,1	55,0
موافق	46	41,4	41,4	96,4
بشدة موافق	4	3,6	3,6	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

1 الضمير وعي

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE نادرا	1	,9	,9	,9
أحيانا	4	3,6	3,6	4,5
غالبا	30	27,0	27,0	31,5
دائما	76	68,5	68,5	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

7 الضمير وعي

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE أحيانا	3	2,7	2,7	2,7
غالبا	25	22,5	22,5	25,2
دائما	83	74,8	74,8	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

3 الايثار

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE أحيانا	8	7,2	7,2	7,2
غالبا	22	19,8	19,8	27,0
دائما	81	73,0	73,0	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

5 الكياسة

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	مطلقا	3	2,7	2,7	2,7
	نادرا	3	2,7	2,7	5,4
	أحيانا	21	18,9	18,9	24,3
	غالبا	33	29,7	29,7	54,1
	دائما	51	45,9	45,9	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0	

4 حضاري\_س

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	أحيانا	9	8,1	8,1	8,1
	غالبا	31	27,9	27,9	36,0
	دائما	71	64,0	64,0	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0	

2رياضية\_ر

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	مطلقا	2	1,8	1,8	1,8
	أحيانا	9	8,1	8,1	9,9
	غالبا	32	28,8	28,8	38,7
	دائما	68	61,3	61,3	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0	

3حضاري\_س

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	مطلقا	1	,9	,9	,9
	نادرا	2	1,8	1,8	2,7
	أحيانا	30	27,0	27,0	29,7
	غالبا	33	29,7	29,7	59,5
	دائما	45	40,5	40,5	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0	

6 الكياسة

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	مطلقا	1	,9	,9	,9
	نادرا	1	,9	,9	1,8
	أحيانا	7	6,3	6,3	8,1
	غالبا	20	18,0	18,0	26,1
	دائما	82	73,9	73,9	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0	

2 الضمير وعي

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	أحيانا	7	6,3	6,3	6,3
	غالبا	30	27,0	27,0	33,3
	دائما	74	66,7	66,7	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0	

4 الكياسة

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	مطلقا	2	1,8	1,8	1,8
	نادرا	1	,9	,9	2,7
	أحيانا	11	9,9	9,9	12,6
	غالبا	35	31,5	31,5	44,1
	دائما	62	55,9	55,9	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0	

4 الايثار

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	مطلقا	4	3,6	3,6	3,6
	نادرا	10	9,0	9,0	12,6
	أحيانا	36	32,4	32,4	45,0

غالبا	35	31,5	31,5	76,6
دائما	26	23,4	23,4	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

## 2 الكياسة

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE نادرا	1	,9	,9	,9
أحيانا	6	5,4	5,4	6,3
غالبا	19	17,1	17,1	23,4
دائما	85	76,6	76,6	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

## 1 حضاري س

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE مطلقا	1	,9	,9	,9
نادرا	4	3,6	3,6	4,5
أحيانا	9	8,1	8,1	12,6
غالبا	25	22,5	22,5	35,1
دائما	72	64,9	64,9	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

## 1 رياضية ر

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE نادرا	2	1,8	1,8	1,8
أحيانا	7	6,3	6,3	8,1
غالبا	27	24,3	24,3	32,4
دائما	75	67,6	67,6	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

3رياضية ر

		POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	نادرا	1	,9	,9
	أحيانا	10	9,0	9,9
	غالبا	40	36,0	45,9
	دائما	60	54,1	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0

5حضاري س

		POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	مطلقا	2	1,8	1,8
	نادرا	2	1,8	3,6
	أحيانا	9	8,1	11,7
	غالبا	40	36,0	47,7
	دائما	58	52,3	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0

4رياضية ر

		POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	أحيانا	8	7,2	7,2
	غالبا	27	24,3	31,5
	دائما	76	68,5	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0

7حضاري س

		POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	أحيانا	9	8,1	8,1
	غالبا	32	28,8	36,9
	دائما	70	63,1	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0

6رياضية ر

		POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	أحيانا	5	4,5	4,5
	غالبا	26	23,4	27,9
	دائما	80	72,1	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0

7رياضية ر

		POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	نادرا	2	1,8	1,8
	أحيانا	19	17,1	18,9
	غالبا	46	41,4	60,4
	دائما	44	39,6	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0

11الايثار

		POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	نادرا	7	6,3	6,3
	أحيانا	18	16,2	22,5
	غالبا	35	31,5	54,1
	دائما	51	45,9	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0

7الكياسة

		POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	نادرا	4	3,6	3,6
	أحيانا	7	6,3	9,9
	غالبا	37	33,3	43,2
	دائما	63	56,8	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0

3الضمير وعي

		POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	نادرا	1	,9	,9
	أحيانا	5	4,5	5,4
	غالبا	45	40,5	45,9
	دائما	60	54,1	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0

6الايثار

		POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	نادرا	7	6,3	6,3
	أحيانا	22	19,8	26,1
	غالبا	39	35,1	61,3
	دائما	43	38,7	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0

1الكياسة

		POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	مطلقا	1	,9	,9
	نادرا	4	3,6	4,5
	أحيانا	20	18,0	22,5
	غالبا	45	40,5	63,1
	دائما	41	36,9	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0

6الضمير وعي

		POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	نادرا	1	,9	,9
	أحيانا	8	7,2	8,1
	غالبا	14	12,6	20,7
	دائما	88	79,3	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0

2الايثار

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	مطلقا	2	1,8	1,8	1,8
	نادرا	5	4,5	4,5	6,3
	أحيانا	13	11,7	11,7	18,0
	غالبا	32	28,8	28,8	46,8
	دائما	59	53,2	53,2	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0	

5الايثار

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	مطلقا	2	1,8	1,8	1,8
	نادرا	2	1,8	1,8	3,6
	أحيانا	13	11,7	11,7	15,3
	غالبا	36	32,4	32,4	47,7
	دائما	58	52,3	52,3	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0	

2حضاري س

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	أحيانا	10	9,0	9,0	9,0
	غالبا	37	33,3	33,3	42,3
	دائما	64	57,7	57,7	100,0
	TOTAL	111	100,0	100,0	

5رياضية ر

		FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE	نادرا	1	,9	,9	,9
	أحيانا	14	12,6	12,6	13,5
	غالبا	39	35,1	35,1	48,6

دائما	57	51,4	51,4	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

#### 4الضمير وعي

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE نادرا	1	,9	,9	,9
أحيانا	7	6,3	6,3	7,2
غالبا	20	18,0	18,0	25,2
دائما	83	74,8	74,8	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

#### 3الكياسة

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE نادرا	2	1,8	1,8	1,8
أحيانا	5	4,5	4,5	6,3
غالبا	22	19,8	19,8	26,1
دائما	82	73,9	73,9	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

#### 5الضمير وعي

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE مطلقا	8	7,2	7,2	7,2
نادرا	9	8,1	8,1	15,3
أحيانا	15	13,5	13,5	28,8
غالبا	35	31,5	31,5	60,4
دائما	44	39,6	39,6	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

6 حضاري\_س

	FREQUENCE	POURCENTAG E	POURCENTAGE VALIDE	POURCENTAGE CUMULE
VALIDE مطلقا	1	,9	,9	,9
نادرا	2	1,8	1,8	2,7
أحيانا	6	5,4	5,4	8,1
غالبا	21	18,9	18,9	27,0
دائما	81	73,0	73,0	100,0
TOTAL	111	100,0	100,0	

STATISTIQUES DESCRIPTIVES

	N	MOYENN E	ECART TYPE
الادارة_إدارة	111	3,6066	,54367
المهمة_إدارة	111	3,6416	,58271
العلاقات_إدارة	111	3,5736	,65846
البيئة_إدارة	111	3,6897	,59044
التنظيمية_القيم	111	3,4302	,51193
الإيثار	111	4,1832	,62883
الكمياسة	111	4,4324	,53120
الضمير_وعي	111	4,5264	,49711
الرياضية_الروح	111	4,4762	,51412
الحضاري_السلوك	111	4,4427	,54720
التنظيمية_المواطنة_سلوك	111	4,4189	,49230
N VALIDE (LISTE)	111		

• معاملات الصدق والثبات:

CORRELATIONS

		الادارة_إدارة	التنظيمية_القيم
الادارة_إدارة	CORRELATION DE PEARSON	1	,874**
	SIG. (BILATERALE)		,000
	N	111	111
التنظيمية_القيم	CORRELATION DE PEARSON	,874**	1
	SIG. (BILATERALE)	,000	
	N	111	111

\*\* LA CORRELATION EST SIGNIFICATIVE AU NIVEAU 0.01 (BILATERAL).

**CORRELATIONS**

		التنظيمية_القيم	المهمة_إدارة
التنظيمية_القيم	CORRELATION DE PEARSON	1	,934**
	SIG. (BILATERALE)		,000
	N	111	111
المهمة_إدارة	CORRELATION DE PEARSON	,934**	1
	SIG. (BILATERALE)	,000	
	N	111	111

\*\* . LA CORRELATION EST SIGNIFICATIVE AU NIVEAU 0.01 (BILATERAL).

**CORRELATIONS**

		التنظيمية_القيم	العلاقات_إدارة
التنظيمية_القيم	CORRELATION DE PEARSON	1	,919**
	SIG. (BILATERALE)		,000
	N	111	111
العلاقات_إدارة	CORRELATION DE PEARSON	,919**	1
	SIG. (BILATERALE)	,000	
	N	111	111

\*\* . LA CORRELATION EST SIGNIFICATIVE AU NIVEAU 0.01 (BILATERAL).

**CORRELATIONS**

		التنظيمية_القيم	البيئة_إدارة
التنظيمية_القيم	CORRELATION DE PEARSON	1	,911**
	SIG. (BILATERALE)		,000
	N	111	111
البيئة_إدارة	CORRELATION DE PEARSON	,911**	1
	SIG. (BILATERALE)	,000	
	N	111	111

\*\* . LA CORRELATION EST SIGNIFICATIVE AU NIVEAU 0.01 (BILATERAL).

**CORRELATIONS**

		الإيثار	_المواطنة_ سلوك التنظيمية
الإيثار	CORRELATION DE PEARSON	1	,866**
	SIG. (BILATERALE)		,000
	N	111	111
التنظيمية_ المواطنة_ سلوك	CORRELATION DE PEARSON	,866**	1
	SIG. (BILATERALE)	,000	
	N	111	111

\*\* . LA CORRELATION EST SIGNIFICATIVE AU NIVEAU 0.01 (BILATERAL).

**CORRELATIONS**

		_المواطنة_ سلوك التنظيمية	القياسة
التنظيمية_ المواطنة_ سلوك	CORRELATION DE PEARSON	1	,937**
	SIG. (BILATERALE)		,000
	N	111	111
القياسة	CORRELATION DE PEARSON	,937**	1
	SIG. (BILATERALE)	,000	
	N	111	111

\*\* . LA CORRELATION EST SIGNIFICATIVE AU NIVEAU 0.01 (BILATERAL).

**CORRELATIONS**

		_المواطنة_ سلوك التنظيمية	الضمير_ وعي
التنظيمية_ المواطنة_ سلوك	CORRELATION DE PEARSON	1	,906**
	SIG. (BILATERALE)		,000
	N	111	111
الضمير_ وعي	CORRELATION DE PEARSON	,906**	1
	SIG. (BILATERALE)	,000	
	N	111	111

\*\* . LA CORRELATION EST SIGNIFICATIVE AU NIVEAU 0.01 (BILATERAL).

### CORRELATIONS

		المواطنة_سلوك التنظيمية	الرياضية_الروح
التنظيمية_المواطنة_سلوك	CORRELATION DE PEARSON	1	,923**
	SIG. (BILATERALE)		,000
	N	111	111
الرياضية_الروح	CORRELATION DE PEARSON	,923**	1
	SIG. (BILATERALE)	,000	
	N	111	111

\*\* . LA CORRELATION EST SIGNIFICATIVE AU NIVEAU 0.01 (BILATERAL).

### CORRELATIONS

		المواطنة_سلوك التنظيمية	الحضاري_السلوك
التنظيمية_المواطنة_سلوك	CORRELATION DE PEARSON	1	,917**
	SIG. (BILATERALE)		,000
	N	111	111
الحضاري_السلوك	CORRELATION DE PEARSON	,917**	1
	SIG. (BILATERALE)	,000	
	N	111	111

\*\* . LA CORRELATION EST SIGNIFICATIVE AU NIVEAU 0.01 (BILATERAL).

### STATISTIQUES DE GROUPE

	المجموعات	N	MOYENNE	ECART TYPE	MOYENNE ERREUR STANDARD
الدراسة_بيانات	الدنيا المجموعة	30	3,4638	,31571	,05764
	العليا المجموعة	30	4,4910	,16501	,03013

**TEST DES ECHANTILLONS INDEPENDANTS**

	TEST DE LEVENE SUR L'EGALITE DES VARIANCES	TEST T POUR EGALITE DES MOYENNES								
		F	SIG. G.	T	DDL	SIG. (BILATERAL)	DIFFERENCE MOYENNE	DIFFERENCE STANDARD	INTERVALLE DE CONFIANCE DE LA DIFFERENCE A 95 %	
									INFERIEUR	SUPERIEUR
بيانات الدراسة	HYPOTHESE DE VARIANCES EGALES	8,186	,006	-15,793	58	,000	-1,02714	,06504	-1,15733	-,89695
	HYPOTHESE DE VARIANCES INEGALES			-15,793	43,743	,000	-1,02714	,06504	-1,15824	-,89604

**STATISTIQUES DE FIABILITE**

ALPHA DE CRONBACH	PARTIE 1	VALEUR	,930
		NOMBRE D'ELEMENTS	35 <sup>A</sup>
	PARTIE 2	VALEUR	,938
		NOMBRE D'ELEMENTS	35 <sup>B</sup>
		NOMBRE TOTAL D'ELEMENTS	70
CORRELATION ENTRE LES SOUS-EHELLES			,946
COEFFICIENT DE SPEARMAN-BROWN	LONGUEUR EGALE		,972
	LONGUEUR INEGALE		,972
COEFFICIENT DE GUTTMAN			,972

A. LES ELEMENTS SONT : 1القيم, 3القيم, 5القيم, 7القيم, 9القيم, 11القيم, 13القيم, 15القيم, 17القيم, 19القيم, 21القيم, 23القيم, 25القيم, 27القيم, 29القيم, 31القيم, 33القيم, 35القيم, 37المواطنة, 39المواطنة, 41المواطنة, 43المواطنة, 45المواطنة, 47المواطنة, 49المواطنة, 51المواطنة, 53المواطنة, 55المواطنة, 57المواطنة, 59المواطنة, 61المواطنة, 63المواطنة, 65المواطنة, 67المواطنة, 69المواطنة, 2القيم.

B. LES ELEMENTS SONT : القيم 4, القيم 6, القيم 8, القيم 10, القيم 12, القيم 14, القيم 16, القيم 18, القيم 19, القيم 20, القيم 22, القيم 24, القيم 26, القيم 28, القيم 30, القيم 32, القيم 34, القيم 36, المواطنة 38, المواطنة 40, المواطنة 42, المواطنة 44, المواطنة 46, المواطنة 48, المواطنة 50, المواطنة 52, المواطنة 54, المواطنة 56, المواطنة 58, المواطنة 60, المواطنة 62, المواطنة 64, المواطنة 66, المواطنة 68, المواطنة 70.

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	111	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	111	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,968	37

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	111	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	111	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	35

• إختبار التوزيع الطبيعي:

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الدراسة_بيانات	111	100,0%	0	0,0%	111	100,0%

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard
الدراسة_بيانات	Moyenne	4,0121	,04110
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure 3,9306 Borne supérieure 4,0935	
	Moyenne tronquée à 5 %	4,0310	
	Médiane	4,0429	
	Variance	,187	
	Ecart type	,43300	
	Minimum	2,61	
	Maximum	5,00	
	Plage	2,39	
	Plage interquartile	,57	
	Asymétrie	-,700	,229
	Kurtosis	,925	,455

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الدراسة_بيانات	,080	111	,076	,969	111	,011

a. Correction de signification de Lilliefors

• معامل الارتباط بيرسون:

**CORRELATIONS**

		المواطنة_سلوك التنظيمية	التنظيمية_القيم
التنظيمية_المواطنة_سلوك	CORRELATION DE PEARSON	1	,399**
	SIG. (UNILATERALE)		,000
	N	111	111
التنظيمية_القيم	CORRELATION DE PEARSON	,399**	1
	SIG. (UNILATERALE)	,000	
	N	111	111

\*\* . LA CORRELATION EST SIGNIFICATIVE AU NIVEAU 0.01 (UNILATERAL).

**CORRELATIONS**

		المواطنة_سلوك التنظيمية	الادارة_ادارة
التنظيمية_المواطنة_سلوك	CORRELATION DE PEARSON	1	,301**
	SIG. (UNILATERALE)		,001
	N	111	111
الادارة_ادارة	CORRELATION DE PEARSON	,301**	1
	SIG. (UNILATERALE)	,001	
	N	111	111

\*\* . LA CORRELATION EST SIGNIFICATIVE AU NIVEAU 0.01 (UNILATERAL).

**CORRELATIONS**

		المواطنة_سلوك التنظيمية	المهمة_ادارة
التنظيمية_المواطنة_سلوك	CORRELATION DE PEARSON	1	,459**
	SIG. (UNILATERALE)		,000
	N	111	111
المهمة_ادارة	CORRELATION DE PEARSON	,459**	1
	SIG. (UNILATERALE)	,000	
	N	111	111

\*\* . LA CORRELATION EST SIGNIFICATIVE AU NIVEAU 0.01 (UNILATERAL).

### CORRELATIONS

		المواطنة_سلوك التنظيمية	العلاقات_إدارة
التنظيمية_المواطنة_سلوك	CORRELATION DE PEARSON	1	,299**
	SIG. (UNILATERALE)		,001
	N	111	111
العلاقات_إدارة	CORRELATION DE PEARSON	,299**	1
	SIG. (UNILATERALE)	,001	
	N	111	111

\*\* . LA CORRELATION EST SIGNIFICATIVE AU NIVEAU 0.01 (UNILATERAL).

### CORRELATIONS

		المواطنة_سلوك التنظيمية	البيئة_إدارة
التنظيمية_المواطنة_سلوك	CORRELATION DE PEARSON	1	,393**
	SIG. (UNILATERALE)		,000
	N	111	111
البيئة_إدارة	CORRELATION DE PEARSON	,393**	1
	SIG. (UNILATERALE)	,000	
	N	111	111

\*\* . LA CORRELATION EST SIGNIFICATIVE AU NIVEAU 0.01 (UNILATERAL).

• إختبارات الفروق

Récapitulatif de traitement des observations

	السن	Observations					
		Valide		Manquant		Total	
		N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
التنظيمية_المواطنة_سلوك	26_30	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	31_35	25	100,0%	0	0,0%	25	100,0%
	36_40	27	100,0%	0	0,0%	27	100,0%
	41_45	23	100,0%	0	0,0%	23	100,0%
	46_50	16	100,0%	0	0,0%	16	100,0%
	51_55	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%
	56_60	4	100,0%	0	0,0%	4	100,0%

Descriptives

	السن		Statistiques	Erreur standard
التنظيمية_المواطنة_سلوك	26_30	Moyenne	,4194	,13966
		Intervalle de confiance à 95		
		Borne inférieure	,0777	
		% pour la moyenne	,7612	
		Borne supérieure		
		Moyenne tronquée à 5 %	,4250	
		Médiane	,3652	
		Variance	,137	
		Ecart type	,36952	
		Minimum	-,18	
		Maximum	,92	
		Plage	1,10	
		Plage interquartile	,46	
		Asymétrie	-,315	,794
		Kurtosis	-,295	1,587
	31_35	Moyenne	,5597	,05118
		Intervalle de confiance à 95		
		Borne inférieure	,4541	
		% pour la moyenne	,6654	
		Borne supérieure		
		Moyenne tronquée à 5 %	,5531	
		Médiane	,5538	
		Variance	,065	
		Ecart type	,25591	
		Minimum	,15	
		Maximum	1,09	

	Plage		,94	
	Plage interquartile		,38	
	Asymétrie		,441	,464
	Kurtosis		-,228	,902
36_40	Moyenne		,5537	,04986
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	,4512	
		Borne supérieure	,6562	
	Moyenne tronquée à 5 %		,5593	
	Médiane		,5538	
	Variance		,067	
	Ecart type		,25909	
	Minimum		-,10	
	Maximum		1,09	
	Plage		1,19	
	Plage interquartile		,38	
	Asymétrie		-,343	,448
	Kurtosis		,458	,872
41_45	Moyenne		,4632	,05825
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	,3424	
		Borne supérieure	,5840	
	Moyenne tronquée à 5 %		,4532	
	Médiane		,4452	
	Variance		,078	
	Ecart type		,27937	
	Minimum		,04	
	Maximum		1,09	
	Plage		1,05	
	Plage interquartile		,35	
	Asymétrie		,504	,481
	Kurtosis		-,107	,935
46_50	Moyenne		,5136	,07962
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	,3439	
		Borne supérieure	,6833	
	Moyenne tronquée à 5 %		,5123	
	Médiane		,4881	
	Variance		,101	
	Ecart type		,31848	
	Minimum		-,03	
	Maximum		1,09	

	Plage		1,12	
	Plage interquartile		,48	
	Asymétrie		-,088	,564
	Kurtosis		-,392	1,091
51_55	Moyenne		,2934	,07672
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	,1165	
		Borne supérieure	,4704	
	Moyenne tronquée à 5 %		,2897	
	Médiane		,2344	
	Variance		,053	
	Ecart type		,23017	
	Minimum		,01	
	Maximum		,64	
	Plage		,63	
	Plage interquartile		,45	
	Asymétrie		,498	,717
	Kurtosis		-1,400	1,400
56_60	Moyenne		,8039	,09506
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	,5014	
		Borne supérieure	1,1064	
	Moyenne tronquée à 5 %		,7959	
	Médiane		,7320	
	Variance		,036	
	Ecart type		,19013	
	Minimum		,67	
	Maximum		1,09	
	Plage		,42	
	Plage interquartile		,31	
	Asymétrie		1,836	1,014
	Kurtosis		3,542	2,619

#### Tests de normalité

	السن	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التنظيمية_المواطنة_سلوك	26_30	,177	7	,200*	,959	7	,810
	31_35	,124	25	,200*	,962	25	,446
	36_40	,067	27	,200*	,988	27	,982
	41_45	,160	23	,130	,953	23	,338

46_50	,104	16	,200*	,970	16	,839
51_55	,203	9	,200*	,905	9	,285
56_60	,397	4	.	,765	4	,052

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

### Descriptives

التنظيمية\_المواطنة\_سلوك

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
26_30	7	,4194	,36952	,13966	,0777	,7612	-,18	,92
31_35	25	,5597	,25591	,05118	,4541	,6654	,15	1,09
36_40	27	,5537	,25909	,04986	,4512	,6562	-,10	1,09
41_45	23	,4632	,27937	,05825	,3424	,5840	,04	1,09
46_50	16	,5136	,31848	,07962	,3439	,6833	-,03	1,09
51_55	9	,2934	,23017	,07672	,1165	,4704	,01	,64
56_60	4	,8039	,19013	,09506	,5014	1,1064	,67	1,09
Total	111	,5100	,28438	,02699	,4565	,5635	-,18	1,09

### Test d'homogénéité des variances

التنظيمية\_المواطنة\_سلوك

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
,620	6	104	,714

### ANOVA

التنظيمية\_المواطنة\_سلوك

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,989	6	,165	2,168	,052
Intragroupes	7,907	104	,076		
Total	8,896	110			

### Récapitulatif de traitement des observations

	الأقدمية	Observations					
		Valide		Manquant		Total	
		N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
التنظيمية_المواطنة_سلوك	1_5	10	100,0%	0	0,0%	10	100,0%
	6-10	32	100,0%	0	0,0%	32	100,0%
	11_15	28	100,0%	0	0,0%	28	100,0%
	16_20	22	100,0%	0	0,0%	22	100,0%
	21_25	10	100,0%	0	0,0%	10	100,0%
	26_30	6	100,0%	0	0,0%	6	100,0%
	31_35	3	100,0%	0	0,0%	3	100,0%

### Descriptives

	الأقدمية		Statistiques	Erreur standard
التنظيمية_المواطنة_سلوك	1_5	Moyenne	,5641	,11299
		Intervalle de confiance à 95		
		Borne inférieure	,3085	
		% pour la moyenne	,8197	
		Borne supérieure		
		Moyenne tronquée à 5 %	,5858	
		Médiane	,6979	
		Variance	,128	
		Ecart type	,35729	
		Minimum	-,18	
		Maximum	,92	
		Plage	1,10	
		Plage interquartile	,51	
		Asymétrie	-1,309	,687
		Kurtosis	,792	1,334
	6-10	Moyenne	,5466	,05175
		Intervalle de confiance à 95		
		Borne inférieure	,4411	
		% pour la moyenne	,6522	
		Borne supérieure		
		Moyenne tronquée à 5 %	,5416	
		Médiane	,4881	
		Variance	,086	
		Ecart type	,29273	
		Minimum	,07	
		Maximum	1,09	
		Plage	1,01	
		Plage interquartile	,37	

	Asymétrie		,527	,414
	Kurtosis		-,571	,809
11_15	Moyenne		,5391	,04062
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	,4557	
		Borne supérieure	,6224	
	Moyenne tronquée à 5 %		,5325	
	Médiane		,5307	
	Variance		,046	
	Ecart type		,21496	
	Minimum		,16	
	Maximum		1,09	
	Plage		,93	
	Plage interquartile		,28	
	Asymétrie		,474	,441
	Kurtosis		,180	,858
16_20	Moyenne		,4548	,06066
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	,3286	
		Borne supérieure	,5809	
	Moyenne tronquée à 5 %		,4509	
	Médiane		,4452	
	Variance		,081	
	Ecart type		,28450	
	Minimum		-,10	
	Maximum		1,09	
	Plage		1,19	
	Plage interquartile		,40	
	Asymétrie		,227	,491
	Kurtosis		,119	,953
21_25	Moyenne		,5218	,09817
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	,2997	
		Borne supérieure	,7439	
	Moyenne tronquée à 5 %		,5306	
	Médiane		,5491	
	Variance		,096	
	Ecart type		,31043	
	Minimum		-,03	
	Maximum		,92	
	Plage		,95	
	Plage interquartile		,51	

	Asymétrie		-,404	,687
	Kurtosis		-,487	1,334
26_30	Moyenne		,4902	,13260
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	,1494	
		Borne supérieure	,8311	
	Moyenne tronquée à 5 %		,4998	
	Médiane		,5642	
	Variance		,105	
	Ecart type		,32479	
	Minimum		-,03	
	Maximum		,84	
	Plage		,88	
	Plage interquartile		,56	
	Asymétrie		-,816	,845
	Kurtosis		-,137	1,741
31_35	Moyenne		,0722	,03415
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	-,0747	
		Borne supérieure	,2191	
	Moyenne tronquée à 5 %		.	
	Médiane		,0715	
	Variance		,003	
	Ecart type		,05915	
	Minimum		,01	
	Maximum		,13	
	Plage		,12	
	Plage interquartile		.	
	Asymétrie		,049	1,225
	Kurtosis		.	.

#### Tests de normalité

	الأقدمية	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التنظيمية_المواطنة_سلوك	1_5	,284	10	,021	,841	10	,045
	6-10	,110	32	,200*	,938	32	,068
	11_15	,116	28	,200*	,975	28	,705
	16_20	,090	22	,200*	,991	22	,999
	21_25	,103	10	,200*	,962	10	,803
	26_30	,178	6	,200*	,945	6	,702

31_35	,176	3	.	1,000	3	,982
-------	------	---	---	-------	---	------

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

### Descriptives

التنظيمية\_المواطنة\_سلوك

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
					1_5	10		
6-10	32	,5466	,29273	,05175	,4411	,6522	,07	1,09
11_15	28	,5391	,21496	,04062	,4557	,6224	,16	1,09
16_20	22	,4548	,28450	,06066	,3286	,5809	-,10	1,09
21_25	10	,5218	,31043	,09817	,2997	,7439	-,03	,92
26_30	6	,4902	,32479	,13260	,1494	,8311	-,03	,84
31_35	3	,0722	,05915	,03415	-,0747	,2191	,01	,13
Total	111	,5100	,28438	,02699	,4565	,5635	-,18	1,09

### Test d'homogénéité des variances

التنظيمية\_المواطنة\_سلوك

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
1,441	6	104	,206

### ANOVA

التنظيمية\_المواطنة\_سلوك

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,742	6	,124	1,577	,161
Intragroupes	8,154	104	,078		
Total	8,896	110			