

## سلوك المواطنة التنظيمية كمدخل لفعالية المنظمة.

د. عون علي : جامعة عمار ثليجي - الأغواط : الجزائر .

أ.بوزيدي عطية عصام : جامعة قاصدي مرباح - ورقلة : الجزائر .

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة استكشاف واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية كمؤشر لفعالية المنظمة لدى عمال الوكالة التجارية الرئيسية لإتصالات الجزائر بولاية الجلفة، وإلى معرفة الفروقات بين أفراد العينة من حيث الأقدمية والجنس في أدائهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى أداء العمال لهذه السلوكيات متوسط، وأنه لا توجد فروق بين الجنسين في أدائهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، في حين أن هناك فروقا في الأقدمية.

الكلمات المفتاحية: المواطنة التنظيمية، الفعالية التنظيمية، الجنس، الأقدمية.

## Organizational citizenship behavior as input to the effectiveness of the organization.

### Abstract:

The aim of this study is to try to explore the reality of organizational citizenship behavior as an indicator of the effectiveness of the Organization's main commercial agency telecom Algeria workers for in djélf, and to know the differences between respondents in terms of seniority and sex in their organizational citizenship behaviors The results of the study found that workers performing these behaviors, and that there are no gender differences in performance of organizational citizenship behaviors, while there are differences in seniority.

**Key word.:** organizational citizenship, Organizational effectiveness, Sex, seniority.

### مقدمة:

لقد شغل سلوك المواطنة التنظيمية إهتمام الباحثين في العقدين السابقين ، وهو من المفاهيم التي انتجها الفكر الإداري المعاصر، فهذا النمط من السلوك يتجاوز المتطلبات الوظيفية الرسمية ولا يدخل ضمن نظام المكافآت ، وهو سلوك اختياري تطوعي يعود بالنفع والفائدة على المنظمة، ويتجلى ف يجملته من التصرفات التي يقوم بها العامل اتجاه ما يحيط به في بيئة العمل ، وتبرز مشاركته الفعالة والمسؤولة ومدى تعاونه، كمساعدة زملائه على انجاز الاعمال ذات الأعباء الكثيرة واتمامها، وافادة زملائه الجدد بخبرته في مجال العمل والحرص على حضور الاجتماعات وتقديم المقترحات، والتطوع للأعمال الاضافية والعناية بوسائل العمل، وتجنب اثاره المشاكل مع الزملاء، وكل هذا ساهم في تطوير المنظمة والرقى بها وضمان بقائها.

وقد صنفت هذه الأنشطة لتمثل أبعادا لسلوك المواطنة التنظيمية، والمتمثل في الايثا ، والكياسة والسلوك الحضاري، والروح الرياضية ووعي الضمير.

ونظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية كان لزاما على منظمات العصر الحديث أن تسعى لتنميته وتعزيزه عن طريق توفير بيئة العمل مناسبة، فلقد أثبتت الدراسات أن سلوك المواطنة عامل مساهم في فعالية المنظمات.

### مشكلة الدراسة :

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

- ما مستوى أداء العمال لسلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- هل توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس؟
- هل توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الأقدمية ؟
- هل توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف مركز العمل؟

### فرضيات الدراسة :

- مستوى أداء العمال لسلوكيات المواطنة مرتفع
- توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس.
- توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الأقدمية.
- توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف مركز العمل

### أهداف الدراسة :

تهدف دراستنا الحالية إلى:

- محاولة استكشاف واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الوكالة التجارية الرئيسية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة.
- التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والفائدة من أداء العمال لمثل هذه السلوكيات، باعتباره مدخلا لتقييم فعالية المنظمة.
- التعرف على مستوى أداء عمال اتصالات الجزائر للسلوكيات التطوعية، وما مدى اختلاف ذلك تبعا لمتغير الجنس والأقدمية.

### أهمية الدراسة :

تستمد دراستنا أهميتها على المستوى الميداني من خلال اعتبارها كدراسة من ضمن الدراسات القليلة التي أجريت حول سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات العمومية الجزائرية ، وأيضا باعتبارها عاملا مساهما لفعالية المنظمة، أما على المستوى الأكاديمي فهي تسعى كدراسة لإثراء الموضوع بمزيد من الاهتمام من طرف الباحثين.

## المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

المواطنة التنظيمية : هو ذلك السلوك التطوعي الاختياري الذي يقوم به الموظف بالوكالة التجارية الرئيسية لإتصالات الجزائر بولاية الجلفة، ذلك السلوك الذي لا يرتبط بنظام المكافآت الرسمي للمؤسسة، ويمكن قياسه من خلال استجابات العاملين على استبانة مصممة تحوي على 32 بند تقيس خمس أبعاد ( الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، صدق المواطنة).

وفيما يلي سنعرض أهم الدراسات - حسب علم الباحثين - التي بلورت سلوك ال مواطنة التنظيمية كإطار نظري يمكن الاعتماد عليه لتأصيل موضوع دراستنا :

إن فهم وإدراك القضايا التي تجعل الموظفين مستعدين للمضي في الجهود التي تزيد عما هو مطلوب منهم رسمياً يعد بعداً جديداً في إدارة المنظمات كون ذلك يساعد في تسهيل وتسيير وظائف المنظمة، فالتغيرات التنظيمية التي تواجه المنظمات المعاصرة وسياقات الدور التقليدية الناشئة عن متطلبات العمل الرسمي تفرض على المنظمات أن تكون أكثر استعداداً للاعتماد على العمال الراغبين في التغيير الناجح، لغرض دعم متطلبات العمل الرسمي بالسلوكيات الإضافية والتطوعية، لأن اعتماد المنظمة على سلوكيات محددة بنصوص القانون يجعل منها منظمة روتينية وتقليدية عاجزة عن مواجهة هذه التغييرات والتحديات المعاصرة، ذلك أن تحقيق المنظمة لأداء متميز يتطلب من أعضائها الابتعاد عن كل ما هو نمطي في الأداء والسلوك، وتبنيها لنظم تكون أكثر حيوية وفاعلية<sup>1</sup>.

وكان هدف هذه الدراسة هو البحث في هذا المتغير في المؤسسة الجزائرية ، متخذين الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بولاية الجلفة كنموذج لها، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وتنتمي لوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وهو من القطاعات التي تولي لها الدولة اهتماماً كونه قطاع مسؤول عن مساهمة ومواكبة التطورات الحاصلة في مجال العلم والتكنولوجيا، بالإضافة إلى أن مصير قطاعات الدولة مرتبط به.

وقد فرق كاتز (Katz) في الستينيات من القرن العشرين بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين: أطلق على أحدهما مصطلح سلوك الدور الرسمي، ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، وأطلق على النوع الآخر سلوك الدور الإضافي (Extra Role Behaviors)، ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً من العاملين مثل: الإسراع بمعاونة الرؤساء والزلاء عند الحاجة، وقبول أعمال إضافية بدون تدمير، واستشعار أهمية وقت العمل وتعظيم الاستفادة منه في تحقيق أهداف المنظمة، والتصرف الفوري لحماية موارد المنظمة من أية مخاطر غير متوقعة، وما إلى ذلك من السلوكيات التطوعية ذات الطبيعة التعاونية والتي بدونها قد تفشل المنظمات في تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

لذا أصبح سلوك الدور الإضافي (Extra Role Behaviors)، وسلوك الموالاه أو التأييد الاجتماعي (Behavior Prosocial)، والذي أطلق عليه الباحثون فيما بعد مصطلح (Organizational Citizenship Behavior) سلوك المواطنة التنظيمية مطلب الكثير من المنظمات بسبب آثاره الإيجابية والتي منها: تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، وتقليل مستوى التسرب الوظيفي، ورفع الروح المعنوية للعاملين وما إلى ذلك<sup>3</sup>. وهذا ما أكده "أورجان" Organ رائد هذا الاتجاه بقوله إن الفعالية التنظيمية لا يمكن تحقيقها من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لابد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية<sup>4</sup>.

ويؤكد روبنز "Robbins" (2001)، بأن المنظمات الناجحة التي ترغب في الوصول إلى مستويات عالية في الأداء وتحقق الفعالية التنظيمية تكون بحاجة ماسة إلى العمال الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية وإنجاز أعلمن المتوقع في الوقت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية، وعليه فإن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك يتخطى المتطلبات القانونية الرسمية، ولا يعد ضمن نظام الحوافز ويكون موجها نحو الفرد والجماعة والمنظمة يعزز بشكل أو بآخر من الأداء والفعالية التنظيمية بالمؤسسات المعاصرة، ويمكنها من التكيف والبقاء لمدة طويلة<sup>5</sup>. ويرى سلامة وعبد الحفيظ في دراستهما التي هدفت إلى تحليل أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات (Qiz) في الأردن، وفقا لأراء العاملين فيها، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع المعلومات من المصادر المكتبية والبيانات، من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة التي بلغت (420) التي تمثل مجتمع الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة سلوك المواطنة كان مرتفعا بمتوسط حسابي قدر بـ (3.85)، وأنه توجد علاقة ايجابية بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة<sup>6</sup>.

وتبرز أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية من كون المنظمات تعيش في وسط يمتاز بالمنافسة وكثرة التحديات، فالتغير السريع في شتى المجالات التقنية والمعرفية خلق بيئة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم، يمكنه أن يتماشى مع المتغيرات الخارجية، فلقد كشفت العديد من الدراسات أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، ذلك أن هذا السلوك يساهم في تحسين فعالية وكفاءة المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها وعملية التكيف السريع للعمال مع التطورات الخارجية<sup>7</sup>. إن الرغبة في المشاركة بما هو أكثر من شروط العمل تعد عنصرا رئيسا من فعاليات المؤسسة، وإن رغبة الأفراد في المشاركة بجهود تعاونية لخدمة المؤسسة ذات قيمة عالية، وعلى الرغم من أن هذا السلوك يتعدى مجرد القيام بالدور الوظيفي، إلا أنه لا يتناقض مع متطلبات الوظيفة بشكل مباشر، بل إنه يؤدي إلى تحسين فاعلية المؤسسة، ذلك أن المؤسسة التي يكون التعاون فيها محظورا أو مقيدا، ويقتصر العمل فيها على قيام كل فرد بأداء الأعمال الموكلة إليه، فإن مثل هذه المؤسسة محكوم عليها بالفشل<sup>8</sup>.

ويشير الجميلي في دراسته بعنوان تأثير العوامل الديموغرافية على المواطنة التنظيمية إلى أن هناك مستويات مرتفعة لسلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسات قطاع المصارف في مدينة الفلوجة، كما يبين أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المصارف الحكومية والخاصة فيما يتعلق بمستوى المواطنة التنظيمية، وأن هناك اتجاه أقوى للبعد الفردي من المواطنة التنظيمية<sup>9</sup>.

ويشير نجم وكريم (2014) ، في دراستهما حول دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ، والتي أجريت في مديرية بلدية كركوك ، وتوصلت الى أنه يوجد علاقة قوية بين متغيرات الثقة التنظيمية وبين متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية في مديرية بلدية كركوك<sup>10</sup>.

وترى البوق (2014) في دراستها الموسومة بادراك العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية ، من وجهة نظر موظفات جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض أن الموظفين يدركون العدالة التنظيمية بدرجة متوسطة (3.23 من 5) ، وأن الموظفين يدركون سلوكيات أبعاد المواطنة التنظيمية بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط قدر ب (3.30 من 5) ، وجاء بعد الايثار وبعد الكياسة ، وبعد الروح الرياضية في المرتبة الأولى بنفس المتوسط والمقدر ب (3.30 من 5) ، يليهم بعد السلوك الحضاري بمتوسط قدر ب (3.28 من 5) ، فبعد وعي الضمير في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدر ب (3.19 من 5)<sup>11</sup>.

وفي دراسة الذهبي (2014) ، التي تهدف الى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية ، وتم استخدام استمارة لجمع البيانات من ميدان الدراسة المتمثل في وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي عن طريق اجراء المسح الشامل لعمالها البالغ عددهم 72 عاملا، وتوصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، وتصدر بعد الروح الرياضية بنسبة 93.24% ، يليه بعد الكياسة بنسبة 91.98% ، ويأتي بعدي الايثار والسلوك الحضاري بنفس النسبة والمقدرة ب 85.14% ، وأخيرا يأتي بعد وعي الضمير بنسبة 68.92% ، وبالتالي ارتفاع في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسة الجزائرية<sup>12</sup>.

وفي دراسة لخليفة عن محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات الحكومية بدولة الإمارات العربية وشملت الدراسة 360 مرؤوساً و52 مشرفاً ممن يعملون في عشرة منظمات حكومية ، وكشفت النتائج عن انخفاض مستوى الممارسات التطوعية للأفراد ، وكذلك وجد أن هناك علاقة إيجابية بين نظم العدالة الإجرائية ، المحيط الاجتماعي ، القدرة القيادية، الرضا الوظيفي، المسؤولية الاجتماعية، الجنس وحجم الانخراط التطوعي<sup>13</sup>.

ويشير الطبولي وزملاؤه (2015)، في دراستهم التي تهدف إلى معرفة مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، في ضوء متغيرات النوع، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، وتوضيح علاقة ذلك الإحساس بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

وتكوّن مجتمع الدراسة من (920) عضو هيئة تدريس لبيبي يعملون في كليات حرم جامعة بنغازي خلال العام الجامعي (2011-2012)، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ مجموعها (276) عضو هيئة تدريس. ولجمع بيانات الدراسة استخدم الباحثون أداتي القياس المطورتين من قبل "نايهونومورمان Niehoff and Moorma" ، (1993) عن العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وغالبا ما وظفت هاتان الأداتان علي نطاق واسع في كثير من الدراسات العربية، وقد خضعت أداتي القياس لاختبار الصدق الظاهري، واختبار الثبات للتأكد من الاتساق الداخلي لهما، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.87-0.82) علي التوالي.

ولتحليل بيانات الدراسة استخدمت بعض الوسائل الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي T.test، وتحليل التباين الاحادي One way Anova، ومعامل ارتباط بيرسون.

وأظهرت الدراسة في نتائجها ارتفاع مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي، كما ينعلم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ذلك الإحساس تعزي لمتغيري النوع، والمؤهل العلمي، وعلى خلاف ذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي تعزي لمتغير الدرجة العلمية ولصالح من يشغلون الدرجات الأدنى في سلم الترقى الأكاديمي، كما كشفت النتائج عن ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي وفي جميع الأبعاد المكونة لهذا السلوك، ووجدت علاقة ذات دلالة إحصائية تبين

مستوى إحساس أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنغازي بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم<sup>14</sup>.

وفي دراسة الزهراني (2007) الموسومة بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بجدة التي توصلت الى أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة المديرين بصفة عامة هو متوسط المستوى، وأن ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية جاءت وفق الترتيب التالي: الكياسة، يليه السلوك الحضاري، ثم وعي الضمير ثم الإيثار، وأخيراً الروح الرياضية، وبالنسبة لوجهة نظر المعلمين فمستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم عال المستوى، وتبين عدم وجود علاقة ارتباطية - وإن وجدت فهي ضعيفة - بين العوامل الشخصية لأفراد عينة الدراسة ورؤيتهم لممارسة المعلمين لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية التالية: الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري<sup>15</sup>.

وفي دراسة نوح التي هدفت إلى، التعرف على درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة من المديرات والمعلمات. والتعرف على درجة ممارسة معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة من المديرات والمعلمات وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر عينة الدراسة حسب متغيرات ( الوظيفة المؤهل العلمي سنوات الخبرة ) ( وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات درجات ممارسة معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة حسب متغيرات ( الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ) الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، ودرجات ممارسة معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة لسلوك المواطنة التنظيمية، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

أن درجة ممارسة الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت عالية، وكان ترتيب أبعادها على النحو التالي: القيم السائدة في التنظيم، الابتكار وتحقيق الذات، السياسات الإدارية، توافر المعلومات.

أن درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت عالية، وكان ترتيب أبعادها على النحو التالي: الكياسة، الضمير الحي والتفاني في العمل، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، التعاون والإيثار.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة مديرات المدارس للثقة التنظيمية تعزي لمتغير الوظيفة، وكانت الفروق لصالح مديرات المدارس. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة مديرات المدارس الثانوية للثقة التنظيمية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة )

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة معلمات المدارس لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة، وكانت الفروق لصالح معلمات المدارس. و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول ممارسة معلمات المدارس لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي - سنوات الخبرة ).

توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين درجات ممارسة الثقة التنظيمية عامة (الدرجة الكلية) لدى مديرات المدارس الثانوية، ودرجات ممارسة معلمات المرحلة الثانوية لسلوك المواطنة التنظيمية<sup>16</sup>.  
أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

من خلال الدراسات فقد اختلفت وجهات النظر في تحديد أبعاده، إلا أن هناك اتجاهين، فالإتجاه الأول يقسمه إلى بعدين: بعد فردي متعلق بمساعدة الموظفين الآخرين ومحاولة حل مشاكلهم، وبعد منظمي وهو سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي.  
أما الإتجاه الثاني فيقسمه إلى خمسة أبعاد وهي :

1-الإيثار **Altruism**: ويطلق عليه سلوكيات المساعدة وهو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة. (راتب السعود، سوزان سلطان، 2008).

2-الكياسة **Courtesy**: ويطلق عليها اللياقة واللطف أو المجاملة، وهو السلوك الذي يحرص فيه العامل أو الموظف على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل وتجنب استغلال الآخرين والقيام بمشاكل معهم. (Koopman 2003).

3-الضمير الحي والتقاني **Conscientiousness**: وهناك من يطلق عليها الطاعة العامة وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمييار لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال احترام الأنظمة، والعمل بجدية تامة، وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية. (Organ&Lingle , 1994).

4-الروح الرياضية **Sportsmanship**: وهي رغبة العامل في التسامح، وقدرته على تحمل المشكلات والمهام الصعبة، واستعداده لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية دون شكوى أو تذمر.

5-فضيلة المواطنة **Civic Virtue**: ويطلق عليها السلوك الحضاري، وهي المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المؤسسة، والاهتمام بمصلحتها ومصيرها، وإظهار سلوك الانتماء للمؤسسة والولاء لها من خلال تحسين صورتها وسمعتها والمحافظة على ممتلكاتها والدفاع عنها<sup>17</sup>.

وهذا عرض لأهم ما حدده بعض الباحثين ممن اهتموا بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية، والتي تظهر في الجدول التالي :

ت	أسم الباحث	السنة	الأبعاد المبحوثة
1	Smith&organ	1983	الإيثار ، الطاعة
2	Organ	1988	الإيثار،الالتزام العام،الروح الرياضية،الكرم ،السلوك الحضاري
3	Van Dyne&Graham	1986	الإذعان ، المشاركة ، الولاء
4	Willimas	1988	البعد الفردي(مساعدة زملاء العمل) والبعد المنظمي(تقديم الأفكار والمقترحات لتحسين العمل )
5	Moorman&Blacely	1991	المثابرة الشخصية ،المساعدة مابين الأفراد،المساهمة الفردية،تنمية الولاء)
6	Podsakoff &mackenzie	1994	سلوك المساعدة ،الروح الرياضية ،الإيثار
7	chattopadhyay	1999	الإيثار ،الكرامة ، الثقة
8	Walz&Niehoff	2000	المساعدة ،الروح الرياضية ، السلوك الحضاري
9	Podsakoff etal.	2000	سلوك المساعدة،الروح الرياضية ، المساهمة الفردية، السلوك الحضاري،الالتزام التنظيمي،الرضا الذاتي ،تطوير الذات
10	Lepine etal.	2002	البعد الفردي(الإيثار،الكرم) والبعد المنظمي(الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الالتزام العام)
11	Yen&Niehoff	2004	الإيثار،الالتزام العام،التعاون مابين الأفراد،حماية موارد المنظمة ، الكرم

18

## جدول رقم (01)

## الجانب الميداني للدراسة:

## منهج البحث:

إن كل دراسة أو بحث في جميع المجالات الطبيعية، الإنسانية، الاجتماعية تستلزم تتبع منهج معين، إذ أن البحث لا يقتصر على المعلومات والبيانات فقط، بل يتعدى ذلك إلى تصنيف وتحليل وتفسير هذه المعلومات والبيانات، كتوضيح أكثر إن أي دراسة علمية تتضمن بالضرورة جانبا حول المنهج، الذي يستخدم فيه توضيح الطريقة المعتمدة في عرض النتائج المتوصل إليها، والتي سيتم الحكم عليها انطلاقا من مدى ملائمة المنهج ووسائل تطبيقه على موضوع الدراسة.

فالمنهج هو مجموعة من القواعد العامة المسوغة من أجل الوصول إلى حقيقة علمية، الطريق المؤدي إلى الحقيقة في العلوم، بواسطة مجموعة من القواعد حتى يصل إلى نتيجة وكذلك يعرف المنهج بأنه هو الطريق الذي يسلكه الباحث للإجابة عن تساؤلات مشكلة البحث.

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي الذي يساعد على التصوير الدقيق للظاهرة المراد دراسته وتحديد مصادر وجودها في الواقع.

## عينة البحث:

لقد تم إجراء الدراسة على عينة قوامها 60 عامل في الوكالة التجارية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة، و قد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وجاءت خصائص العينة كالتالي:

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	30	30	60
النسبة المئوية	%50	%50	% 100

## جدول رقم (02)

يظهر لنا من خلال الجدول أن عدد الذكور والاناث متساوي بين أراء العينة (30 ذكر، 3030 أنثى) بنسبة 50%، لكليهما.

الفئة العمرية	أقل من 35	أكثر من 35	المجموع
التكرار	40	20	60
النسبة المئوية	66,66%	33,33%	100%

جدول رقم (03)

نستنتج من خلال الجدول رقم (02) أن نسبة 66,66% من حجم العينة سنهم أقل من 35 سنة، بالمقابل نجد أن نسبة 33,33% من حجم العينة سنهم أكبر من 35 سنة.

الأقدمية	أقل من سنتين	من سنتين فأكثر	المجموع
التكرار	35	25	60
النسبة المئوية	58.33%	41.66%	100%

جدول رقم (04)

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن العمال الذين يمتلكون عدد سنوات خدمة (الأقدمية) في العمل بالوكالة التجارية بمؤسسة اتصالات الجزائر أقل من سنتين، يمثلون نسبة 85.33% من حجم العينة، وأن العمال الذين لديهم عدد سنوات خدمة أكثر من عامين في مؤسسة اتصالات الجزائر، يمثلون نسبة 41.66% من حجم العينة.

**حدود الدراسة :**

- **الحدود المكانية :** تتمثل في بعض العاملين بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر بولاية الجلفة

- **الحدود الزمنية :** جرت هذه الدراسة في الموسم الجامعي 2018/2017

- **الحدود البشرية :** تمثل جميع العمال الذين يعملون بالوكالة التجارية لشركة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة

**أداة الدراسة:**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس سلوك المواطنة التنظيمية الذي طوره

Mackenzie&Podsakoff (1989). ويتكون هذا المقياس من 32 بند تقيس خمس أبعاد وهي (الإيثار، وعي

الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، السلوك الحضاري) يجب على كل منها بدائل خماسية وفق سلم ليكرت، و

تم حساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة على عينة قدرها 20 موظفا؛ حيث توصلنا إلى ما يأتي:

1. **ثبات المقياس :** تم حساب ثبات المقياس عن طريق معامل ألفا كرونباخ والتي بلغت ( 0.89 )، و هي قيمة تدل على ثبات المقياس .

2. **صدق المقياس :** تم ذلك من خلال حساب الصدق الذاتي للمقياس الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات

( 0.94 ) و منه يمكن اعتبار المقياس صادقا في ما يقيس.

## إجراءات الدراسة :

تم تطبيق المقياس عن طريق الباحث وذلك بتوزيع حوالي 60 نسخة من الاستمارة على الموظفين وتم استرجاعها كلها.

## الأساليب الإحصائية المستعملة:

تم استعمال في هذه الدراسة أساليب إحصائية وصفية واستدلالية مناسبة لأهداف الباحث نذكر منها : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والنسب المئوية، كما استعملنا اختبار "ت" للفروق قصد دراسة الفرق في مستوى أداء سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس والأقدمية، علما أنه تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج ( spss ) العشرين (20).

## عرض ومناقشة النتائج :

## الفرضية الأولى:

جاءت الفرضة الأولى كالتالي: مستوى أداء العمال لسلوكيات المواطنة متوسط، ولمعالجة الفرضية إحصائيا تم حساب المتوسط الحسابي من أجل تحديد مستوى الأداء المرتفع، والمتوسط، والمنخفض لأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية ، فكانت النتائج ملخصة في الجدول الآتي :

النسبة المئوية	التكرار	مستوى أداء سلوك المواطنة التنظيمية
16.66%	10	مرتفع
71.66%	43	متوسط
11.66%	07	منخفض
100%	60	المجموع

جدول رقم (05)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (05) نلاحظ أن مستوى أداء عمال شركة إتصالات الجزائر بالوكالة التجارية الرئيسية المتواجدة بمدينة الجلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية كان متوسطا، وهو ما يستنتج من خلال النسبة 71.66%، في حين جاءت النسبة 16.66%، لتبين أن أداء عمال الوكالة التجارية الرئيسية لمؤسسة إتصالات الجزائر كان مرتفعا، في حين قدرت نسبة لأداء المنخفض بنسبة 11.66%، وهو ما يثبت ما لاحظناه عند زيارتنا المتكررة والدائمة للمؤسسة بحكم أننا زبائن دائمون في الوكالة التجارية من أداء وتقمص العمال لسلوكيات المواطنة التنظيمية والعمل التطوعي الذي يسود بيئة العمل داخل الوكالة ولو بشكل مقبول ، وتتفق نتائج دراستنا مع (معمرى وبن زاهي، 2014)، (الزهراني، 2007)، (البوق، 2014)، (الدهبي، 2014)، والتي أظهرت درجة متوسطة لأداء العمال لسلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يساعد على زيادة كفاءة المؤسسة وفعاليتها، والوصول إلى مستويات عالية في الأداء، فتحقق الفعالية التنظيمية يكون بحاجة ماسة إلى العمال الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية وإنجاز أعلى من المتوقع في الوقت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية (Robbins، 2011)، ولا تتفق دراستنا مع دراسة (العامري، 2002)، وتختلف مع دراسة (الخليفة، 1997)، الذي كشفت نتائج دراسته عن انخفاض

مستوى الممارسات التطوعية للأفراد، ومن خلال نتائج دراستنا نرى أن الأدوار غير الرسمية التي يتقمصها العاملون بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة، أكدت أن الفعالية التنظيمية لا تتأتى من خلال ما هو مطلوب من العامل القيام به رسميا من أدوار في المؤسسة، ولكن تتأتى أيضا من خلال الأدوار التطوعية الغير الرسمية التي يتقمصها العامل أثناء تواجده في العمل للقيام بمهامه، بالإضافة الى مستوى العلاقات الإجتماعية السائدة في بيئة العمل، وهذه الاعمال التطوعية التي يقوم بها العامل هي سلوكيات تحسن من إدراك المديرين والمشرفين لجهود العامل ومن خلالها يكسب العامل ود المشرفين في العمل ومنه تحسين الحوافز وزيادتها وتسهيل الترقى، فأداء العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية هو دليل على تحسن الروح المعنوية لدى العاملين، ومؤشر صحي على جودة الإتصال داخل المنظمة .

### الفرضية الثانية:

جاءت الفرضية الثانية كالتالي : توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنس ، ولمعالجة الفرضية إحصائيا قمنا باستخدام اختبار (ت) لعينتين غير متساويتين، لإختبار الفروق بين الجنسين، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) (T)	DF	مستوى الدلالة Sig
ذكور	30	15.15	3.74	-0.21	38	0.11 غير دالة إحصائيا
إناث	30	14.40	3.63			

جدول رقم (06)

تشير النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة "ت" بلغت  $-0.24$  وهي قيمة غير دالة عند المستوى  $0.05$  مما يدل على أن أداء العمال في الوكالة التجارية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية والمتمثلة في أبعادها الخمسة المشار إليها سابقا (الإيثار، واعي الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، السلوك الحضاري)، لا يختلف باختلاف الجنس، وأظهرت النتائج أن الإناث يقومون بالأعمال التطوعية داخل المؤسسة مثل الذكور، وهو ما لاحظناه خلال زيارتنا المتكررة للوكالة، وتتفق نتائج دراستنا مع (معمرى وبن زاهي، 2014)، وتختلف مع دراسة (المحارمة، 2008)، الذي يرى أن أداء العمال لسلوكيات المواطنة التنظيمية يختلف بين الجنسين لصالح الإناث، كما وتوصلت دراسة (السعود، سلطان، 2008)، أن هناك فروق بين الجنسين في ممارسة هذه السلوكيات لدى أعضاء الهيئات التدريسية، وتضيف دراسة (صابرين نمر أبو جاسر ، 2010)، إلى أن الجنس محدد أساسي لسلوك المواطنة التنظيمية وذلك لصالح الذكور أي أن ممارسة هذه السلوكيات تقل عند الإناث، وفي

دراسة (Organ&Lingl. 1994) تبين أن هناك فروق تعزى لمتغير الجنس. (معمرى وبن زاهي، 2014)

الفرضية الثالثة: جاءت الفرضية الثانية كالتالي : توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الأقدمية في العمل، ولمعالجة الفرضية إحصائيا قمنا باستخدام اختبار (ت) لعينتين غير متساويتين، لإختبار الفروق بين الجنسين، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الأقدمية	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) (T)	DF	مستوى الدلالة Sig
أقل من سنتين	35	15.55	3.60	0.51	38	0.01
أكثر من سنتين	25	14.94	3.76			

جدول رقم (07)

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (07) نلاحظ أن قيمة "ت" بلغت 0.51 وهي قيمة غير دالة عند المستوى 0.01 مما يدل على أن أداء العمال في الوكالة التجارية بمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الجلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية والمتمثلة في أبعادها الخمسة المشار إليها سابقا (الإيثار، وعي الضمير، الروح الرياضية، المجاملة، السلوك الحضاري)، يختلف باختلاف الأقدمية في العمل، وأظهرت الدراسات الميدانية أن الأقدمية في العمل عامل أساسي محدد لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن العمال الجدد يتفوقون على العمال القدامى في أدائهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة، وهو ما لاحظناه خلال زيارتنا المتكررة للوكالة، وتتفق نتائج دراستنا مع (معمرى وبن زاهي، 2014)، وتختلف مع دراسة (نوح، 2013).

## استنتاج:

يقصد بسلوك المواطنة التنظيمية في هذه الدراسة؛ مجموعة الأعمال التطوعية التي يمارسها العمال في الوكالة التجارية الرئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة، والتي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب منهم أدائها رسمياً، دون أن ينتظرو الحصول على أية مكافأة مادية أو معنوية في مقابل قيامهم بهذه الأعمال.

ونتيجة للآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات الحديثة، وفي ظل محدودية الموارد المالية للمؤسسات الجزائرية نظراً للوضع الإقتصادي الراهن، وتزايد المطالبة بجودة الخدمات المقدمة للزبائن، ومؤسسة اتصالات الجزائر تعتبر من المؤسسات المطالبة بجودة خدماتها لأنها ترتبط بعدة خدمات مقدمة للزبائن، وهي في طور إعادة هيكلة بناها التحتية، ولا غرابة إذا كانت تتعرض للإنقادات والشكاوي نتيجة التقلبات التي تميز خدماتها وأهمها تزويد المستهلكين بشبكة الأنترنت بالإضافة إلى خدمات أخرى، تأتي هذه الدراسة التي تهدف إلى تحديد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمسة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري).

ويعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المتغيرات التنظيمية الحديثة نسبياً التي شغلت إهتمام الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي، ونظراً لهذه الأهمية المتزايدة برزت اتجاهات متعددة حاولت بشكل أو بآخر وضع تصور يعتمد كمبادئ ونظريات يمكن من خلالها فهم سلوك الأفراد داخل المنظمات الحديثة، ذلك أن دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لا تقتصر فائدتها على المديرين ومؤسسات العمل فحسب، ولكنها تتيح للعمال فهماً لسلوك الإنساني داخل المنظمات بشكل أكثر شمولاً، وهذا الفهم يساهم في تعزيز وتحسين الأداء والفعالية التنظيمية التي تأتي كنتيجة

للعلاقات الاجتماعية بين الموظفين من جهة والعمال والإدارة من جهة أخرى، لهذا فإين تفعيل مثل هذه السلوكيات في المنظمات الحديثة يمكن من خلاله حل العديد من المشكلات، وفسح مجال كبير للإبداع التنظيمي. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن درجة ممارسة العاملين في الوكالة التجارية الرئيسية لمؤسسة إتصالات الجزائر بالجلفة كانت متوسطة، وأن الجنس لا يؤثر على ممارسة هذه السلوكيات التطوعية فهو ليس عامل مؤثر، وأثبتت النتائج أن عدد سنوات الخدمة عامل مؤثر في أداء العاملين لهذه السلوكيات التطوعية.

### مقترحات :

- الإهتمام بالعلاقات غير الرسمية في العمل، و تشجيع العاملين الذين يسعون من خلال سلوكياتهم التطوعية مساعدة المنظمة.
- منح العاملين نوعا من الحرية في القيام بنشاطاتهم وتثمين إبداعاتهم في الأداء وتقدير جهودهم ليشعروا بالعرفان. ضرورة سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل المعلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة، والإشراف غير الفعال....
- التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، فمشاركة العمال تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمنظمة وتحسين دافعيتهم للعمل.
- ضرورة إجراء دراسات حول العوامل الشخصية والنفسية المساعدة في ممارسة هذه السلوكيات، لأن ذلك يساهم في تحفيزها ومعرفة أهم معوقاتها ومن ثم معالجتها.

### المراجع:

1. حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 14، مارس 2014، ص، 44-45.
2. محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، مطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط 2007، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ص 14.
3. محمد فوزي أمين البردان، أثر العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين - دراسة تصنيفية - رسالة ماجستير، جامعة مدينة السادات، مصر، ص، 20.
4. حمزة معمري، بن زاهي منصور، مرجع سابق، ص 44.
5. Robbins,S.(2001). "Organizational Behavior".ninth edition, Englewood Cliffs, NewJersey, Prentice Hall,In
6. سلامة عبد الله خلف الطعامة، عبد الحفيظ علي حبيب الله، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية لأداء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن، جامعة السودان، مجلة العلوم الإقتصادية (2)، <http://journals.sustech.edu/>، Volume 1858-6759 (Online) e-ISSN 16(2)2015
7. Williams, L. and Anderson, S.(1991).Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors Of Organizational Citizenship and in-role Behavior. Journal of management, 17: 601- 617
8. Moran, M.T.(2003)."Fostering Organizational Citizenship in schools Transformational Leadership and Trust".www.mxtsch.people.  
<http://wmpeople.wm.edu/site/page/mxtsch/scholarship>
9. مخلص شياع علي جميلي، تأثير العوامل الديمغرافية في المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية لأداء العاملين في المصارف الحكومية والخاصة في مدينة الفلوجة)، ماجستير إدارة أعمال، المعهد التقني الأنبار، مجلة دنانير، العدد الرابع، ص، 17.
10. نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة تشخيصية تحليلية لأداء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة آداب الفراهيدي، المعهد التقني الحويجة، العدد (19)، آذار 2014 ص 30.

- <sup>11</sup>. لينا محمد سالم البوق، إدراك أبعاد العدالة التنظيمية ودورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014، ص 162.
- <sup>12</sup>. حياة الدهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع عمل وتنظيم، جامعة ادرار، 2014، ص، 275-276.
- <sup>13</sup>. حمزة معمري، بن زاهي منصور، مرجع سابق، ص، 47-48.
- <sup>14</sup>. محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنغازي ، مجلة عقد وتكوين، العدد الثاني، كلية الآداب، جامعة بنغازي، ص، 66-77.
- <sup>15</sup>. محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سابق، ص، 3.
- <sup>16</sup>. هوازن بنت محمد بن عبد الرحمن نوح، الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمات بمدينة مكة المكرمة، متطلب تكميلي للحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، الفصل الدراسي الأول لعام 1433-1434هـ، جامعة أم القرى، ص، 133.
- <sup>17</sup>. محمد ناصر إسماعيل وآخرون ، اثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية ،دراسة تحليلية لأراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة ، الرصافة، ص، 216.