

## المناخ التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية

### دراسة ميدانية على عينة من عمال بلدية الوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع  
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة الدكتورة:  
لامية بوبيدي

إعداد الطالبين:  
خير الدين رياحي  
فؤاد يعقوب

نوقشت المذكرة علنا يوم: ...../...../2023  
أمام اللجنة المكونة من الاساتذة:

| الصفة        | الجامعة               | الرتبة | اللجنة       |
|--------------|-----------------------|--------|--------------|
| رئيسا        | جامعة الشهيد حمة لخضر |        |              |
| مشرفا ومقررا | جامعة الشهيد حمة لخضر | أستاذ  | لامية بوبيدي |
| ممتحنا       | جامعة الشهيد حمة لخضر |        |              |

السنة الجامعية : 2023/2022



## المناخ التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية

### دراسة ميدانية على عينة من عمال بلدية الوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع  
تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور (ة):

لامية بوبيدي

إعداد الطالب (ة):

- فؤاد يعقوب

- خير الدين رياحي

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2023/...../.....

أمام اللجنة المكونة من الاساتذة:

| الصفة        | الجامعة               | الرتبة   | اللجنة       |
|--------------|-----------------------|----------|--------------|
| رئيسا        | جامعة الشهيد حمة لخضر | .....    | .....        |
| مشرفا ومقررا | جامعة الشهيد حمة لخضر | أستاذ(ة) | لامية بوبيدي |
| ممتحنا       | جامعة الشهيد حمة لخضر | .....    | .....        |

السنة الجامعية : 2023/2022

## الإهداء

أهدي هذا العمل...

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأمدهما بوافر الصحة...

إلى أبنائي " مريم، أيوب وآمنة " الذي آمل أن يصلوا ويتجاوزوا ما وصلت إليه

إلى نزوجتي الكريمة على صبرها ومساندتي طيلة المشوار الدراسي

إلى أخواتي وإخوتي وكل أفراد عائلتي كبيرهم وصغيرهم

إلى كل أقارب الذين شجعوني

إلى كل الأصدقاء الذين أحبهم في الله

فؤاد يعقوب

## الإهداء

أهدي هذا العمل لنفسي وإلى والدي الكريمين ألبسهما الله لباس الصحة والعافية  
وحفظهما الله وأمدهما بوافر الصحة اللذان لا طالما شجعاني طيلة مشوار الدراسة  
إلى أخوتي الصغار وفقهم الله في دراستهم وإلى كل ما فيه صلاح لهم وأن يصلوا ويتجاوزوا  
ما وصلت إليه

إلى أفراد عائلتي كبيرهم وصغيرهم

إلى كل أقارب الذين شجعوني

إلى كل الأصدقاء الذين أحبهم في الله

مرياحي خير الدين

# الشكر والتقدير

الشكر لله وحده... فلا معبود بحق سواه... ولا مشكور على النعمة والفضل

قبله ، فله الحمد والشكر

ومن باب من لا يشكر الناس لم يشكر الله ، نتقدم بخالص الشكر الجزيل و

العرفان الجميل والاحترام والتقدير لمن غمرتنا بفضلها واختصتنا بالنصح والإشراف على

هذا البحث إلى أستاذتنا المشرفة البروفيسور لامية بوبيدي

وإلى كل أساتذتنا الكرام الذين علمونا أول حرف في حياتنا وحتى وصولنا لهذه

الدرجة العلمية

ونشكر كل من قدم لنا يد المساعدة من الزملاء في الدفعة والأصدقاء

والشكر الموصول لكل إدارة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية من أساتذة

وموظفين وعمال على كل ما يبذلونه من خدمة للعلم والطالب.

والذين وإن أخطأهم لسان فلن ينسأهم قلب الشكر لكم جيمعاً على ما جدر

به علينا من جهدكم وصبركم. كما نوجه إلى اللجنة المصححة لهذا البحث .و

إلى كل من أعاننا من قريب او من بعيد فلكم جزاء الشكر

## ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين ببلدية الوادي. فانطلقت من التساؤل العام التالي:

### - هل للمناخ التنظيمي علاقة بالمواطنة التنظيمية لدى العاملين ببلدية الوادي ؟

و تنطوي تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى المناخ التنظيمي بأبعاده ببلدية الوادي حسب وجهة نظر العاملين بها؟
  - ما مستوى المواطنة التنظيمية بأبعادها ببلدية الوادي حسب وجهة نظر العاملين بها؟
  - هل لبيئة العمل الفيزيكية و المادية علاقة في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي؟
  - هل للاتصال التنظيمي علاقة في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي؟
  - هل للحوافز المادية و المعنوية علاقة في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي؟
- و اعتمدنا في هذه الدراسة عالا المنهج الوصفي، و لجمع البيانات من الميدان تم تطبيق اداه الاستبيان على عينة قصدية قوامها (50) مفردة وهم عمال بلدية الوادي.

ولقد اسفرت هذه الدراسة على نتائج مهمة نذكرها كالآتي:

- عدم وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي.
- ان مستوى المناخ التنظيمي متوسط ببلدية الوادي حسب وجهة نظر العاملين بها.
- ان مستوى المواطنة التنظيمية ضعيف ببلدية الوادي حسب وجهة نظر العاملين بها .
- عدم وجود علاقة لبيئة العمل الفيزيكية و المادية في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي
- عدم وجود علاقة للاتصال التنظيمي في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي
- عدم وجود علاقة للحوافز المادية و المعنوية في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي

This study was aimed at identifying the relationship between the organizational climate and the organizational citizenship of the municipal workers of El oued. She proceeded from the following general question:

Organizational citizenship of the municipal workers of El oued. She proceeded from the following general question:

**Is the Organizational climate related to the organizational citizenship of the municipal workers of El oued?**

It includes the following sub-questions:

- Does the municipality of El oued have a good Organizational climate depending on the workers' perspective?
- Is the level of organizational citizenship of El oued municipal workers high?
- Is the physical working environment related to the achievement of organizational citizenship among the municipal workers of El oued ?
- Is organizational communication related to the achievement of organizational citizenship among El oued Municipal Workers?
- Are material and moral incentives related to the achievement of organizational citizenship among El oued Municipal Workers?

In this study, we adopted a highly descriptive methodology. In order to collect data from the field, the questionnaire was applied to an intentional sample of (50) individual municipal workers of El oued . The study produced important results, as follows :

- There is no correlation between the organizational climate and the organizational citizenship of El oued municipal workers.
  - The level of organizational climate is average in the municipality of El oued according to its employees' point of view
  - The level of organizational citizenship is low in the municipality of the valley according to the view of its employees
  - There is no relationship to the physical working environment in achieving organizational citizenship among the municipal workers of El oued
  - There is no relationship of organizational communication in the achievement of organizational citizenship by the municipal workers of El oued
  - No relationship of material and moral incentives in achieving organizational citizenship among El oued municipal workers .

## فهرس المحتويات

| الصفحة                                    | العنوان                                                               |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| III                                       | الإهداء                                                               |
| V                                         | الشكر والتقدير                                                        |
| VI                                        | ملخص الدراسة باللغة العربية                                           |
| VII                                       | ملخص الدراسة باللغة الأجنبية                                          |
| VIII                                      | قائمة المحتويات                                                       |
| IX                                        | فهرس الجداول                                                          |
| X                                         | فهرس الاشكال                                                          |
| XI                                        | فهرس الملاحق                                                          |
| أ                                         | مقدمة                                                                 |
| الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية  |                                                                       |
| 18                                        | تمهيد                                                                 |
| 19                                        | المبحث الأول: الأدبيات النظرية                                        |
| 19                                        | المطلب الأول: المناخ التنظيمي                                         |
| 19                                        | المطلب الثاني: المواطنة التنظيمية                                     |
| 20                                        | المبحث الثاني: العلاقة بين المناخ التنظيمي و المواطنة التنظيمية       |
| 21                                        | المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية                                     |
| 21                                        | المطلب الأول: الدراسات السابقة                                        |
| 25                                        | المطلب الثاني: المقاربات النظرية للدراسة                              |
| 28                                        | خلاصة                                                                 |
| الفصل الثاني: الدراسة الميدانية التطبيقية |                                                                       |
| 30                                        | تمهيد                                                                 |
| 31                                        | المبحث الأول: الطريقة والأدوات                                        |
| 31                                        | المطلب الأول: الطريقة                                                 |
| 34                                        | المطلب الثاني: الأدوات                                                |
| 36                                        | المبحث الثاني: النتائج والمناقشة                                      |
| 36                                        | المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة                                       |
| 52                                        | المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة |
| 67                                        | خلاصة                                                                 |
| 68                                        | خاتمة                                                                 |
| 70                                        | التوصيات و المقترحات                                                  |
| 71                                        | قائمة المراجع                                                         |
| 73                                        | VIII الملاحق                                                          |

## فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                                                                               | رقم |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 31     | يوضح توزيع المبحوثين بحسب المصالح                                                          | 01  |
| 32     | يوضح توزيع المبحوثين بعد استرجاع الاستثمارات                                               | 02  |
| 34     | يوضح البدائل المعتمدة في الاستثمار                                                         | 03  |
| 36     | يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس                                                             | 04  |
| 38     | يوضح توزيع المبحوثين حسب السن                                                              | 05  |
| 40     | يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي                                                  | 06  |
| 42     | يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل                                                 | 07  |
| 44     | يوضح توزيع المبحوثين حسب مصلحة العمل                                                       | 08  |
| 47     | يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي                 | 09  |
| 48     | يوضح أبعاد المناخ التنظيمي                                                                 | 10  |
| 49     | يوضح أبعاد المواطنة التنظيمية                                                              | 11  |
| 50     | يوضح العلاقة بين بيئة العمل الفيزيكية و المادية و المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي | 12  |
| 50     | يوضح العلاقة بين الاتصالات و المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي                      | 13  |
| 51     | يوضح العلاقة بين الحوافز و المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي                        | 14  |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                       | رقم الشكل |
|--------|---------------------------------------------------|-----------|
| 33     | يوضح نموذج العلاقة بين المتغيرين                  | 01        |
| 36     | دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب الجنس        | 02        |
| 38     | دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب السن         | 03        |
| 40     | دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين المستوى التعليمي | 04        |
| 42     | دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية     | 05        |
| 44     | دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب مصلحة العمل  | 06        |

## فهرس الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق            | رقم الملحق |
|--------|-------------------------|------------|
| 73     | نموذج الهيكل التنظيمي   | 01         |
| 74     | نموذج استمارة الاستبيان | 02         |

## توطئة:

يعيش العالم حالات من التغير منها ما مس المنظمة سواء على مستوى البنية و الهياكل و الوظائف، و التي أفرزت مناخا وأوضاعا اقتصادية وسياسية وتكنولوجية جديدة لتتميز في ذاتها بالحركية والتبدل و التطور السريع فضلا عن تداخل تأثيراتها وتفاعلاتها مع المعطى الخارجي، رغم أن المنظمة أضحت نسقا مفتوحا متفاعلا مع المعطيات الخارجية إلا أن المورد البشري يظل المقوم الأساسي لها، فتحقيق أهدافها رهينة ممارساته التي تنتج مما توفره هذه المنظمة من شروط و ظروف تنظيمية و إمكانيات مادية و فيزيقية... لذا وجب على القائمين على إدارة المنظمة الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي يكفل ممارسات وسلوكات تنظيمية مقبولة من طرف العاملين، لذا تسعى المنظمة الحديثة لضمان اتسام سلوكات عاملها بالمواطنة، فالمواطنة التنظيمية سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد نلمسه من خلال تصرفات العامل من حيث انتمائه وولائه للمنظمة، كما يعبر عن استعداد الفرد لبدل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة فضلا عن الرغبة الشديدة في البقاء فيها ومن ثم قبوله أهدافها. والمنظمة الجزائرية ليست بمنى عن هذه الأطروحات بل أضحت شغلها الشاغل ساعية لكسب رهان التقدم و التطور الحضاري منطلقة من تعزيز فكرة المواطنة لدى العاملين بها، و جاءت الدراسة الحالية للتعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي .

## 1- إشكالية الدراسة:

يعتبر العنصر البشري محور المنظمة الحديثة لما له من دور في تحقيق أهدافها و ضمان استمراريته، و من اجل ذلك تعمل المنظمة على توفير المناخ التي تجعل منه فاعلا نشطا بها. يمثل المناخ التنظيمي مجموع السمات التي تميز المنظمة، و التي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها والبيئة المحيطة بها. كما أنه عبارة عن شخصية المنظمة كما يراها أعضائه، كذلك ما يعتقد الأفراد بشأن ما يجب أن تكون عليه منظماتهم. وليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد يمثل ما هو كائن بالفعل، بل صورة المنظمة المدركة من خلال العاملين بها المفاهيم إدراكية شخصية يحملها الأفراد عن حقائق تنظيمية.

وبناء على ما تقدم، يتضح لنا أن المناخ التنظيمي يمنح المنظمة شخصية تميزها و تفرداها عن من سواها، وإن نجحها في توفير مناخ ملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار الوظيفي للأفراد، فالمناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة يشعر العاملين بأهميتهم في المشاركة في اتخاذ القرار وكذا شعورهم بقدر كاف من الأمن الوظيفي يجعلهم يسلكون سلوكات معينة .

لقد حظي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام الباحثين أمثال فريدريك تايلور (FREDRICKWINSLOW TAYLOR) الذي سعى الى تحسين ظروف العمل الفيزيائية و المادية من اجل تحسين الأداء الذي ينعكس إيجابا على مستوى الإنتاج و بالتالي رفع مكاسب المنظمة. كما نجد إلتون مايو (ELTON MAYO.26/12/1880) الذي أكد على أهمية العلاقات الاجتماعية الرسمية و غير الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة بالإضافة الى ليكرت (RENSIS LIKERT) الذي يعتبر من أبرز الباحثين الذين قاموا بالتنظير لمفهوم المناخ التنظيمي، ودراسة أثره على فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها الاقتصادية و الإنسانية، وذلك من خلال القيام بعدة دراسات مسحية لعينة من المنظمات الصناعية و التجارية، توصل من خلالها إلى نموذج من أربعة أنماط تسييرية تصف المناخ التنظيمي و السلوك القيادي داخل المنظمة وذلك بتطبيق مقياس الخصائص التنظيمية الذي يتكون من الأبعاد الثمانية الآتية: القيادة، الدافعية، الاتصال، التفاعل، التأثير، صنع القرارات، وضع الأهداف، الرقابة والتدريب.

يتضح لنا من خلال نتائج الدراسات والأبحاث المذكورة آنفا؛ أهمية المناخ التنظيمي في بناء منظمة تنعم بالصحة والفعالية من خلال ممارسات الفاعلين وسلوكاتهم. تتباين هذه الممارسات داخل المنظمة، فالبعض منها يأخذ صوره استهجان واستياء لكل ما هو موجود بما أما البعض الآخر فيدل على الرضا عما هو سائد في انعكاسات سلوكية مواطنة.

تعد المواطنة التنظيمية بمثابة رهان المنظمة الحديثة لما لها من دور في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في الوجود وخاصة في ظل التنافسية الشديدة للمواطنة التنظيمية هي السلوكات المفيدة المبنية على الثقة والصدق والتعاون بين العاملين والمنظمة، حيث أنه سلوك يقوم على علاقة اتفاقية وتعاونية وليس على علاقة تعاقدية مصلحة، ويعتمد كذلك على مدى ارتباط الموظف بالمنظمة والتزامه بنحوها، وتتطلب المواطنة التنظيمية سلوك للعاملين أبعد من مجرد القيام بالواجبات ومتطلبات الدور الرسمية، إذ تشتمل على أداء أعمال وأنشطة تطوعية دون مقابل كتقديم المساعدة والدعم للغير والمبادأة بأداء أعمال دون تكليف أو انتظار للحصول على حوافز أو مكافآت ومن ثم يمكننا القول أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يكافئ رسميا ولا يدخل في إطار النظام الرسمي والقانوني، لأنه يقوم على مشاعر داخلية للعاملين مثل الولاء والطاعة والإيثار.

جاءت هذه الدراسة الموسومة المناخ التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية فانطلقت من التساؤل العام التالي :

- هل للمناخ التنظيمي علاقة بالمواطنة التنظيمية لدى العاملين ببلدية الوادي ؟

وتنطوي تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى المناخ التنظيمي بأبعاده بلدية الوادي حسب وجهة نظر العاملين بها؟
- ما مستوى المواطنة التنظيمية بأبعادها بلدية الوادي حسب وجهة نظر العاملين بها؟
- هل لبيئة العمل الفيزيكية و المادية علاقة في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي؟
- هل للاتصال التنظيمي علاقة في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي؟
- هل للحوافز المادية و المعنوية علاقة في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي؟

## 2-فرضيات الدراسة:

لدراسة موضوع "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي" تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

### - للمناخ التنظيمي علاقة في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي.

وتندرج عنها الفرضيات الفرعية التالية :

- إن مستوى المناخ التنظيمي بأبعاده في بلدية الوادي متوسط حسب وجهة نظر عمال بلدية الوادي.
- إن مستوى المواطنة التنظيمية بأبعادها في بلدية الوادي متوسط حسب وجهة نظر عمال بلدية الوادي.
- لبيئة العمل الفيزيكية والمادية علاقة في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي.
- للاتصال التنظيمي علاقة في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي.
- للحوافز المادية والمعنوية علاقة في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي.

## 3-مبررات اختيار الموضوع :

جاء اختيارنا للموضوع الموسوم " المناخ التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي" بناء على الاعتبارات والمبررات التالية:

### مبررات ذاتية:

- رغبة الباحثين في دراسة موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي.
- الموضوع يدخل ضمن تخصص علم اجتماع التنظيم و الذي يدرسه الباحثان.

### مبررات موضوعية:

- تسليط الضوء على قضية مهمة في مجال المؤسسات العمومية و هي قضية المناخ التنظيمي و علاقته في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي

#### 4-أهمية وأهداف الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة الحالية فيما يلي:

- تسليط الضوء على احد المواضيع المهمة التي تشغل أهمية كبيرة و اهتمام واسع من طرف الباحثين و المفكرين في الحقل السوسيوتنظيمي هو موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته في تحقيق المواطنة التنظيمية باعتباره مهم في حياة العامل، كونه يقضي جزءا هاما من يومه في العمل، حيث لا تنعكس خصائص المناخ التنظيمي بالسلب أو الإيجاب على مردوديته و إنتاجيته فقط بل على جل ممارساته بالمنظمة.
- الفائدة المستقبلية التي قد تعود بها هذه الدراسة على المؤسسة مجال البحث، من خلال تبنيها للنتائج المتحصل عليها في تطوير مناخها التنظيمي و ذلك بهدف الارتقاء بموردها البشري.
- نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق الهدف العام المتمثل في: التعرف على دور المناخ التنظيمي في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي. و يتحقق هذا الهدف في ضوء تحقق الأهداف التالية:
- التعرف على المناخ التنظيمي السائد ببلدية الوادي.
- التعرف على علاقة بيئة العمل الفيزيائية والمادية بتحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي.
- التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بتحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي.
- التعرف على علاقة الحوافز المادية و المعنوية بتحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي.

#### 5- مجالات (حدود) الدراسة:

\***المجال الزمني:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال شهر مارس 2023 أين تم توزيع الاستمارات يوم 01 مارس 2023 و جمعها يوم 07 مارس 2023.

\***المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية ببلدية الوادي المتواجدة بحي الأصنام

\***المجال البشري:** ويتمثل في العمال الدائمين ببلدية الوادي بمصلحة الحالة المدنية، مصلحة البيومترية ومصلحة البطاقة الرمادية.

#### 6-المنهج:

تماشيا مع طبيعة الموضوع و الأهداف المرجوة تم اختيار المنهج الوصفي و الذي يعد أحد أبرز مناهج البحث العلمي المستخدمة في الدراسات السوسيولوجية و مذكرات الماستر و أطروحات الدكتوراه، فهو يمكن من التعرف على ظاهرة الدراسة، ووضعها في إطارها الصحيح، وتفسير جميع الظروف المحيطة بها. ولقد تم توظيف المنهج الوصفي فيما يلي :

- الشق النظري: رصد الأطر المعرفية و النظرية و المنهجية لمتغيرات الدراسة
- الشق الميداني: قراءة المعطيات الكمية فضلا عن تفسير و تحليل النتائج المتوصل إليها.

### صعوبات البحث:

قلة المراجع حول متغيرات الدراسة خاصة ذات الطابع السوسولوجي.  
صعوبات على مستوى مكان تطبيق أدوات جمع البيانات كالامتناع و الرفض.

**هيكلية البحث:** لقد تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين مستهلين بمقدمة متضمنة التصور العام للدراسة من إشكالية وفرضيات ومبررات لاختيار الموضوع للدراسة، فضلا عن توضيحات مكامن أهميتها والأهداف المرجوة منها دون استثناء الحدود البحثية الزمكانية والبشرية فضلا عن المنهج المعتمد وأيضا الوقوف على الصعوبات التي اعترضت الباحثين أثناء دراستهم هذه.

وأما فيما يتعلق بمضامين هذه الدراسة من فصول نظرية وميدانية نعرضها كما يلي:

**الفصل الأول:** الأدبيات النظرية والتطبيقية حيث تضمنت ثلاث مباحث، المبحث الأول جاء بعنوان: الأدبيات النظرية حيث يتضمن مفاهيم الدراسة المتمثلة في المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية بالإضافة الى تعريفها الإجرائي، أما المبحث الثاني فتناول العلاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية. أما المبحث الثالث فتناول الأدبيات التطبيقية حيث تضمنت الدراسات السابقة والمداخل النظرية والقيمة المضافة للبحث الحالي انطلاقا من الفجوة البحثية في الدراسات السابقة.

**والفصل الثاني:** الدراسة الميدانية وتضمنت مبحثين، المبحث الأول فيتناول الطريقة والأدوات فحددنا مجتمع وعينة الدراسة وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، وكذا أدوات جمع البيانات والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات. أما المبحث الثاني فقمنا بعرض النتائج مع استخدام الوسائل التوضيحية وتحليل وتفسير المعطيات وربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها والتوصل الى الاستنتاجات والحلول.

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

## تمهيد

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المطلب الأول: المناخ التنظيمي

المطلب الثاني: المواطنة التنظيمية

المبحث الثاني: العلاقة بين المناخ التنظيمي و المواطنة التنظيمية

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

المطلب الأول: الدراسات السابقة

المطلب الثاني: المقاربات النظرية للدراسة

## خلاصة

## تمهيد:

يرتبط نجاح المنظمات في الوصول إلى أهدافها بعدة عوامل أهمها المناخ التنظيمي حيث يعبر عن شخصية المنظمة أو المؤسسة ويشير إلى كافة الظروف الداخلية و الخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، و التي تؤثر في سلوكه و تشكل اتجاهاته نحو عمله و نحو المنظمة نفسها كما تحدد رضاه و مستوى أدائه مما يؤدي إلى إنتاج سلوك مواطن تنظيمي يخدم المنظمة والعامل، وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق للإطار النظري للمناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية والعلاقة بين المتغيرين وأبعادهما كما نتطرق للدراسات السابقة والقيمة المضافة للبحث الحالي انطلاقاً من الفجوة البحثية في هذه الدراسات.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية

### المطلب الأول: المناخ التنظيمي.

تكتسي عملية تحديد و ضبط مفاهيم الموضوع المدروس اهمية بالغة حيث انها تزيد في فهم ووضوح الموضوع، كما تزيل ذلك الغموض الذي قد يصادفه الباحث، كما تجنبه الوقوف في المغالطات المعرفية. وعليه نعرف المناخ التنظيمي باعتباره مفهوما محوريا في دراستنا على النحو التالي :

- أ- لغة: هو حالة الجو لفترة زمنية محددة، إلا إنه تم تجاوز هذا المفهوم ليستخدم إدارياً وتنظيمياً، حيث يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة والتي تشكل بدورها أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي (محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي 2006).
- ب- اصطلاحاً: وهو مجموعة الظروف يعيش الفرد بداخلها ويقال المحيط الوسط. و هو مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة التي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز إذ تؤثر على كفاءة المشروع في تحقيق الأهداف ( ياسر عمر أبو حامد ص 264).
- ت- إجرائياً : المناخ التنظيمي هو جملة الخصائص والشروط والظروف التي تتمتع بها المنظمة والتي تتمثل في الظروف الفيزيائية، الاتصال والخوافز.

### المطلب الثاني: المواطنة التنظيمية:

- من اجل فهم اوضح للموضوع المدروس نحدد تعريفات متغيراته و لذ نعرف المواطنة التنظيمية على نحو التالي
- أ- لغة: تُعرف المواطنة (Citizenship): بأنها مصطلح مشتق من كلمة الوطن، وهو المكان الذي يُقيم فيه الإنسان سواء وُلد فيه أم لم يولد، والفعل منه (وَطَنَ) بمعنى أقام أو اتخذ وطناً، والمواطنة مصدر الفعل (واطن) على وزن فاعل ويأتي بمعنى شارك؛ أيّ شارك بالمكان مولداً وإقامة
- ب- اصطلاحاً: و هي سلوك تطوعي نابع من إرادة الفرد، ويتجاوز متطلبات العمل الرسمية، ولا يندرج ضمن نظام الخوافز في المنظمة، يترك انطباعاً مميزاً لدى الرؤساء والزعماء في العمل، ويساهم في تحقيق الأداء الكفء للمنظمة (نجد مقداد 2015 من 201 إلى 228).
- ت- اجرائياً: و هي سلوك نابع من إرادة ذاتية لموظفي مكاتب الحالة المدنية و البيومتري والبطاقة الرمادية ببلدية الوادي، وهو سلوك اختياري طوعي لا يثاب فاعله ولا يعاقب تاركه، إلا أنه يساهم في تحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها ورضا المتعاملين معها من أفراد المجتمع.

## المبحث الثاني: العلاقة بين المناخ التنظيمي و المواطنة التنظيمية :

توجد علاقة وتأثير بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية حيث أن المناخ التنظيمي يتألف من مجموعة متغيرات متداخلة فيما بينها هذه الأخيرة تشكل البيئة الداخلية للمنظمة يمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي: بيئة العمل، نمط القيادة ونظام الحوافز. وانطلاقاً من حاجة الأفراد العاملين إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، لابد من المسؤولين في المنظمة الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال الاعتماد على عدة سبل تساهم في خلق إيجاد المناخ التنظيمي الفعال.

توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية، لما يقدمه المناخ التنظيمي من تسهيلات من شأنها مساعدة الموظفين على العمل في جو يسوده تشجيع على إبراز طاقات وإمكانيات من شأنها المساهمة في تنمية وتطور مجال عملهم وتقديم كل ما هو مفيد وضروري.

- كلما كان اهتمام المؤسسة بتحسين بيئة العمل أكثر كلما زادت رغبة العمال في البقاء فيها والشعور بالانتماء إليها، كذلك إن توفير ظروف مناسبة للعمال تعمل على القضاء على الملل والروتين في العمل مما يجعل العمال يحبون العمل ويعملون على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. وتدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن رغبة ومحبة ورضا، فتصبح قيمها هي قيمه وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية اتجاهها ويندمج فيها ويحب البقاء فيها والاستمرار فيها والشعور بالانتماء لها وبالتالي الزيادة في درجة مستوى الالتزام.

للحوافز علاقة بالمواطنة حيث أن الحوافز تعمل على رفع روح المعنوية للموظفين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة، مما يوجد حالة من الثقة في مشرفيهم وقادتهم وهذا يدفعهم للعمل بروح معنوية عالية.

للاتصالات علاقة بالمواطنة التنظيمية حيث أن التغير الذي يحدث في سلوك المواطنة التنظيمية يعزى للاتصالات، حيث أظهرت الدراسات أن نمط الاتصالات الملائم يكون نتيجة السرعة في الحصول على المعلومات وإنجاز الأعمال والى وسائل الاتصالات المستخدمة في المؤسسات التي طبقت عليها الدراسة.

## المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية:

### المطلب الأول: الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، تم استعراض الدراسات السابقة على النحو الآتي:

- دراسة عمر كبير وعبد الرزاق بن علي (2019): أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال - عنابة - الجزائر. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائدة في مؤسسة صيدال عنابة. الجزائر - وهذه الدراسة تحاول الإجابة عن السؤال الآتي:

● هل للمناخ التنظيمي أثر على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صيدال عنابة ؟

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و اعتمد اداة الاستمارة على 79 مفردة من عمال مؤسسة صيدال. وأهم ما توصلت له الدراسة من نتائج هي:

- وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية
- وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين بعد نط القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية
- وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث كلما تعزز النمط القيادي السائد بوحدة واحدة زاد سلوك المواطنة التنظيمية.

- دراسة شتاتحة عائشة و ريم عمام (2017): أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة بمركز الضرائب بالأغواط وهدف هذا البحث الى دراسة أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية. وإشكالية البحث تكمن في معرفة كيف يمكن أن يؤثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بمركز الضرائب ومديرية الضرائب بالأغواط

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، و اعتمد أداة الاستمارة توزعت على (112) مفردة وأهم ما توصلت له الدراسة من نتائج:

- توصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين لديهم سلوك مواطنة مرتفع يعملون في ظروف مناخية ملائمة وتشجيعية. كما أن هناك عامل جد مهم يعود للتنشئة الاجتماعية للفرد في حد ذاته ما يساهم بنشر الجو الملائم والسلوك المرغوب فيه.

- تعمل الحوافز على رفع الروح المعنوية للموظفين عندما يعلمون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام إدارة المنظمة مما يوجد حالة من الثقة في مشرفيهم وقادتهم وهذا يدفعهم للعمل بروح معنوية عالية.
- نمط الاتصالات المستخدم في هذه المؤسسة ملائم، وذلك ناتج عن السرعة في الحصول على المعلومات وإنجاز الأعمال وإلى وسائل الاتصالات المستخدمة بها.
- دراسة محمد ناصر إسماعيل، نبيل ذنون جاسم وورنا ناصر صبر (2012) أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة :
- ويهدف الى التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة.
- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة.
- وانطلقت الدراسة من التساؤل الآتي : هل للمناخ التنظيمي أثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟
- استخدم الباحثين المنهج الوصفي و اعتمد اداة الاستبيان توزعت على (175) مفردة وتوصل الباحثين الى النتائج التالية:
- حقق متغير المناخ التنظيمي بأبعاده مستوى عال من الأهمية .
- وتحقق متغير سلوك المواطنة التنظيمي مستوى عال من الأهمية .
- وهذا يعني بان مستوى سلوك المواطنة التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة ايجابيا.
- دراسة محمود سمالي دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية شلغوم العيد ولاية ميله- الجزائر- وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية لبلدية شلغوم العيد ولاية ميله، وكذا التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة و المواطنة التنظيمية.
- وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: هل للمناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مصلحة الحالة المدنية ببلدية شلغوم العيد ولاية ميله ؟
- واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الدائمين في مصلحة الحالة المدنية ببلدية شلغوم العيد ولاية ميله، وقد بلغ عددهم 48 مفردة. والعينة قصدية واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات
- وأسفرت الدراسة الى نتائج هامة منها:
- عن وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى المبحوثين.

- وجود علاقات حسنة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل
- وجود نظام حوافز مقبول على العموم بمتوسط حسابي قدره (2.07)
- وجود نظام اتصالات مقبول بمتوسط حسابي قدره (2.03)
- **التعقيب على الدراسات السابقة:**
- **من حيث الموضوع :** تشابهت أربع دراسات من أصل خمسة في دراستها للأبعاد فتناولت دراسة "عمر كبير" نمط القيادة، الاتصالات، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرارات ودراسة "د. محمد ناصر" درست الاتصالات ، الحوافز ، النمط القيادي ، اتخاذ القرارات، أما دراسة "شتاتحة عائشة" فركزت على الحوافز ، الاتصالات، القيادة ،المشاركة في اتخاذ القرار وجاءت دراسة "محمود سمايلي" لتتناول النمط القيادي، نظام الحوافز، نظام الاتصالات. وكل هذه جعلت من أبعاد المناخ الدراسات تناولت الأبعاد نفسها وبخصوص دراستنا فتناولت البيئة الفيزيائية والمادية، الحوافز والاتصالات. وكل الدراسات المعروضة لم تتناول البيئة الفيزيائية والمادية. في حين تناولت بعد الحوافز والاتصالات.
- **من حيث الهدف:** فمنها ما هدفت الى تحديد طبيعة العلاقة التأثيرية بين أبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية كدراسة " كبير و بن علي" ومنها ما هدفت الى دراسة أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطن التنظيمية كدراسة " شتاتحة، عمام" في حين هدفت دراسة "محمد ناصر إسماعيل وآخرون" الى تحديد وتشخيص أي بعد من أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر تأثيرا في تعزيز سلوك المواطن التنظيمي. أما دراسة " سمايلي " فقد هدفت الى التعرف على دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطن التنظيمية.
- **من حيث المنهج:** فقد اعتمدت كل الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي
- **من حيث أدوات جمع البيانات:** تم الاعتماد على الاستمارة في جمع البيانات من الميدان
- **من حيث مجتمع الدراسة:** الدراسات السابقة اختلفت من حيث مجتمع الدراسة المستهدف فاستهدفت دراسة "عمر كبير" عينة من 97 مفردة من عمال مجمع صيدال عنابة بالجزائر بكل فروعه. أما دراسة "شتاتحة عائشة" فاستهدفت 98 عينة من الأفراد العاملين بمركز الضرائب ومديرية الضرائب الأغواط بالجزائر. واستهدفت دراسة "محمد ناصر إسماعيل" أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة / الرصافة بسوريا والعينة مكونة من 75 مفردة. كما استهدفت دراسة "محمود سمايلي" جميع الموظفين الدائمين في مصلحة الحالة المدنية ببلدية شلغوم العيد ولاية ميلة بالجزائر وقد بلغ عددهم 60 موظف وموظفة. ومجتمع دراستنا كان على عينة من بلدية الوادي ومن شباك الحالة المدنية والبيومتري والبطاقة الرمادية ووافقت دراستنا نسبيا دراسة "سمايلي" الذي كان عينته من الحالة المدنية لبلدية شلغوم العيد.

- من حيث النتائج: أما من حيث النتائج فأكدت كل الدراسات السابقة والتي التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية محور للدراسة على وجود علاقة إيجابية وقوية بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية. وجاءت هذه الدراسات عكس دراستنا التي أشارت الى عدم وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية.
- مكانة الدراسة الحالية: من خلال ما تم عرضه، تتضح مكانة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة، من حيث أنها تهدف الى المناخ التنظيمي (البيئة الفيزيائية والمادية - الحوافز - الاتصال) وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية مستهدفين بذلك عمال الحالة المدنية والبيوميتري والبطاقة الرمادية ببلدية الوادي.
- من حيث بيئة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من "عمر كبير" "شتاتحة عائشة" "محمود سمايلي" في تطبيقها بالجزائر، واختلفت مع بقية الدراسات التي طبقت بيئة عربية وهي دراسة "محمد ناصر إسماعيل" بسوريا و دراسة "محمود سمايلي" بفلسطين.
- أوجه الاستفادة: استفاد الباحثان من الدراسات السابقة التي تم عرضها من بعض الجوانب أهمها:
  - وضع الإطار العام والأساس النظري للدراسة الحالية وتجنب تناول الموضوعات المشابهة
  - فقد ساعدتنا في صياغة وبلورة إشكالية الدراسة، كما قدمت لنا أفكار جيدة فيما تعلق بنتائج الدراسة، كما ساعدتنا على تحليل النتائج.
  - استفادتنا من هذه الدراسات كانت من الجانب المنهجي؛ وذلك من خلال اختيار المنهج المناسب، وطريقة جمع البيانات، حجم العينة والأساليب الإحصائية فضلا عن الجانب المفاهيمي.
  - ساعدتنا في بناء أداة جمع البيانات.
  - زدودتنا بعناوين العديد من المراجع ذات صلة بموضوع الدراسة.
- أوجه الاتفاق مع الدراسات الحالية:
  - كل الدراسات السابقة المتناولة في دراستي مطابقة وتناولت المناخ التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية.
  - كل الدراسات اتبعت المنهج الوصفي وهو المنهج نفسه المتبع من طرفنا.
  - اتفقت دراستنا مع كل الدراسات على استخدام الاستبانة كأداة من أدوات الدراسة لجمع البيانات وهي الأداة نفسها التي اعتمدناها في جمع المعلومات.
- أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:
  - اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة من حيث: مجتمع الدراسة (عمال شبائيك بالبلدية)، العينة (القصدية، المكان (الوادي الجزائري).

## المطلب الثاني: المقاربات النظرية للدراسة:

### - المقاربات النظرية:

#### - الإدارة العلمية عند (فريدريك تايلور: 1856/1915 Frederick W Taylor):

يمثل تايلور الدرجة الصفر حسب عبارة برنار موتر في علم الاجتماع الصناعي. كان على تايلور المولود ببنسلفانيا، المهندس ، فانطلق في البداية عاملا، وقضى جزءا من حياته العملية متدرجا في العمل الصناعي بـ "Midvale steel company" بداية من 1878، (عبد العزيز بن محمد خواجه 2007 ص 177)

نشر أفكاره في كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية ثورة فكرية وفلسفة إدارية جديدة. تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العمال وتفكير العمال نحو الإدارة وتفكير العمال نحو بعضهم البعض" وركزت هذه النظرية في دراستها على رفع كفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية، فاستخدام الآلة في الإنتاج أدى إلى ظهور مشكلات تتعلق بنقص المهارات وحجم جودة الإنتاج" وهو ما يرجعه تايلور لعدم معرفة العامل للطريقة الأنسب للتعامل مع الآلة . وعلى اعتبار أن العلاقة بين العامل والتنظيم هي علاقة تعاقدية، فإن التنظيم وتحقيقا لمبدأ الربح لابد من أن يحدد للعامل طريقة الأداء ويضع كل الشروط التي تكفل له الربح دون وجود حق للعامل في الاحتجاج أو إبداء الرأي . وباعتباره مشرفا على الورشة التي يعمل فيها، لاحظ تايلور أن زملاءه لا يبذلون أقصى جهدهم في العمل. وقد أرجع تايلور ما أسماه بالتكاسل الممنهج الى عاملين أساسيين هما:

- التقاليد السيئة التي كانت في العمل التي نجمت من قضية التفاوض الأول بين العامل ورب العمل حول الإنتاج والأجر. وبما أن رب العمل ليس عليما بطرق أداء العمل، فإن العامل يؤدي عمله بالطريقة التي تناسبه.

- قناعة العامل من اللاجدوى من إضافة مجهود في العمل لأن المجهود الإضافي يؤدي الى مردودية أحسن وبالتالي فصل العديد من العمال.

#### - مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعود جذور هذه المدرسة إلى أبحاث إلتون مايو، أستاذ علم النفس بجامعة هارفارد وزملائه حول معدلات الإنتاج التي استمرت من 1927 الى غاية 1932 بمصانع هاوثورن في شركة وسترن إلكترىك للهواتف، وهي البداية للحركة الإنسانية في الصناعة.

والحقيقة أن بؤرة اهتمامه في بداية بحوثه كانت تدور حول العوامل الفيزيائية ( الإنارة، التهوية، الرطوبة) على إنتاجية العاملات، ثم توسعت فيما بعد لتشمل الروح المعنوية، الدافعية، ديناميكية الجماعة، القيم والاتجاهات.

وقد توصل مايو وزملاؤه الى أن إنتاجية العامل تتأثر بعوامل أخرى غير العوامل الفيزيائية هي حاجات العامل النفسية، الجماعات غير الرسمية، نمط القيادة، الحوافز المعنوية، مستويات القيادة والإشراف.... وهو ما أدى الى اكتشاف أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في دفع العامل نحو الإنتاج.

ويذكر الشماع أن مايو ركز في تجاربه على ثلاث مسلمات هدفها نقد ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية وفحواها:

- ليست الحوافز المادية وحدها العامل المؤثر على دافعية العامل نحو العمل والإنتاج.
- العامل لا يواجه مشكلات ومواقف العمل بصورة فردية، بل ينتظم مع زملائه في جماعات غير رسمية لمواجهة تلك المشكلات.
- لا تتحقق الكفاءة في العمل حتما بالتخصص الدقيق، بل تلعب العلاقات المتبادلة في مجالات العمل دورا في زيادة هذه الكفاءة (صيرينة احديدان 2022 ص 47).

#### - النظرية اليابانية في الإدارة وويليام أوشي: (1943):

جاءت امتدادا لنظرية X, Y وقد نشر أوشي سنة 1981 المعالم الرئيسية لنظرية Z التي حظيت بتقدير كبير في الأوساط العلمي والمهتمة بالسلوك التنظيمي.

وقد لاحظ أوشي خلال الحرب العالمية الثانية أن إنتاجية المؤسسات اليابانية قد حققت أرقاما قياسية بالمقارنة بالمؤسسات الأمريكية، ورأى أن سبب هذه الزيادة لا يعود الى البيانات النقدية والاستثمارية في تلك المؤسسات، بل يعود الى كيفية إدارة العنصر البشري فيها، حيث يعمل العاملون مع بعضهم البعض بكفاءة وتعاون.

- ولدراستنا لموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية كان لزاما علينا الانطلاق من المقاربة السوسيولوجية التي تعد بوصلة البحث وتناول **التون مايو** من خلال تجاربه في مصانع وسترن إلكتريك بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث خلص الى أن الظروف الاجتماعية والنفسية للعامل تؤثر على الإنتاجية أكثر من الظروف المادية، وأن العمال ليسوا مجرد معطيات تنظيمية، بل لهم حاجات ورغبات وآراء وأفكار لا بد من أخذها بعين الاعتبار وهذا ما تقارب ولاحظناه لدى عمال الشباييك ببلدية الوادي فرغم توفر كل الظروف المادية والفيزيائية إلا أن سلوك المواطنة لديهم كان متوسطا لا يعكس الظروف الحسنة التي يعملون فيها وهذا دليل على أن العامل يتأثر بعوامل أخرى هي الحاجات النفسية، الجماعات الغير رسمية، نمط القيادة، مستويات القيادة والإشراف

- كما قام تايلور من خلال وضعه نظام الحوافز فقد أدى الى عدم رضا العمال وظهر ذلك من خلال تكرار الإضرابات عن العمل قائلين أن تايلور ينظر للفرد العامل وكأنه آلة لا يأخذ في اعتباره أننا من البشر ونحتاج الى الرعاية الإنسانية والاجتماعية.
- وعلى الرغم من توفر الحوافز لدى العاملين إلا أن الملاحظ أن هذه الحوافز لا ترتقي لدرجة إشباعه فالحوافز بالبلدية كالترقيات بالدرجات ، أو عن طريق الخدمات وتتجلى في قرعة العمرة، الرحلات الى أماكن الاستجمام والاصطياف، هدايا عيد المرأة وشراء ألبسة رسمية لأصحاب الشباب، وبيع الآلات الكهرومنزلية بالتقسيط، المساعدات الاجتماعية، الخدمات الصحية، أنشطة الثقافة والتسلية والتعاونيات الاستهلاكية. كما كانت هناك حوافز مؤقتة كمنحة كورونا .

## خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي و المواطنة التنظيمية، من خلال استعراض لمختلف مفاهيمهما وتبيان أبعادهما وأهم المقاربات التي تناولتهما، لما لهما من دور في العديد من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للعامل، وتناولنا الدراسات السابقة وبيننا القيمة المضافة للبحث الحالي انطلاقاً من الفجوة البحثية في الدراسات السابقة، بالإضافة الى ذكر المقاربات النظرية التي تكلمت عن الموضوع، وسنتطرق الى الدراسة الميدانية من خلال تحليل وتفسير البيانات الميدانية المتحصّل عليها ومناقشة نتائجها.

# الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: الطريقة

المطلب الثاني: الأدوات

المبحث الثاني: نتائج ومناقشة الدراسة

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

خلاصة

### تمهيد

بعد الإحاطة النظرية بمختلف جوانب موضوع الدراسة وذلك من خلال استعراض الأدبيات النظرية و الأدبيات التطبيقية، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الطريقة والأدوات البحثية، كما سنتعرض الى مجتمع وعينة الدراسة، وفضلا عن تحديد المتغيرات وطرق قياسها. وهذا بالإضافة الى عرض نتائج الدراسة في محاولة لمناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة. واختتمنا هذا الفصل برصد جملة من الاقتراحات والتوصيات التي أسفرت عليها هذه الدراسة.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات:

### المطلب الأول: الطريقة:

#### - مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل المجتمع البشري للدراسة في العمال الدائمين بالبلدية و المقدر عددهم ب (2150 عامل ) خلال فترة تطبيق الدراسة الميدانية، وتوزعت على المصالح التالية: الحالة المدنية، البطاقة الرمادية، البيومترية ..... ) و تحصلنا على هذه البيانات الرسمية بالاتصال الشخصي بمصلحة الموارد البشرية.

و لكبر حجم المجتمع البشري استعملنا بطريقة المسح بالعينة؛ و التي أخذت شكل العينة القصدية وذلك لتوفر الشروط التالية :

- عامل دائم بالمؤسسة
- يعمل بشبائيك المصالح التالية ( الحالة المدنية، البيومترية، البطاقات الرمادية ) كون هذه المصالح الأكثر استقطابا للمتعاملين من المواطنين أين تكثر الاحتكاكات بين العاملين و المتعاملين فينعكس على المناخ التنظيمي و ممارسات العاملين.
- من خلال البيانات المتحصل عليها من رئيس مصلحة الحالة المدنية الذي أمدنا بالإحصائيات حول عدد العاملين بشبائيك المصالح المذكورة أنفا حيث بلغ عددهم 65 عاملا.
- و بما أن عدد هذه المفردات متوسط نسبيا ارتأينا أخذهم جميعا كمفردات للدراسة الميدانية و قد توزع هؤلاء على ثلاث مصالح نعرضها على النحو التالي :

#### جدول (01) : يوضح توزيع المبحوثين بحسب المصالح

| المصلحة          | عدد المفردات | %     |
|------------------|--------------|-------|
| الحالة المدنية   | 35           | 53.84 |
| مصلحة البيومترية | 17           | 26.15 |
| البطاقة الرمادية | 13           | 20    |
| المجموع          | 65           | 100   |

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكبر مصلحة الحالة المدنية بها (35) مبحوث بنسبة (53.84 %) من مجموع المبحوثين، أما مصلحة البيومترية فيها (17) مبحوث بنسبة (26.14%) من مجموع المبحوثين، ثم مصلحة البطاقة الرمادية التي بلغ عدد المبحوثين بها (13) مبحوث بنسبة (20%) من مجموع المبحوثين.

لقد تم توزيع الاستبيان على مفردات الدراسة المقدر ب (65 مفردة)، غير انه تم استرجاع 53 استبياناً، و بعد تفحصها تم إلغاء 3 منها لعدم صلاحيتها و بالتالي يقدر عدد الفاقد ب 15 استمارة ما نسبته (23 بالمئة) و عليه أصبح عدد مفردات الدراسة (50 مفردة) و توزعت على النحو التالي:

جدول (02) : يوضح توزيع المبحوثين حسب المصالح بعد استرجاع الاستمارات

| المصلحة          | عدد المفردات | %   |
|------------------|--------------|-----|
| الحالة المدنية   | 23           | 46  |
| مصلحة البيومتري  | 15           | 30  |
| البطاقة الرمادية | 12           | 24  |
| المجموع          | 50           | 100 |

من خلال الجدول أعلاه الذي يتبين لنا انه بعد مراجعة الاستبيانات صار عندنا (50) مبحوثاً ف نجد بالحالة المدنية (23) مبحوثاً من مجموع المبحوثين ما نسبته (46%) كما نجد (15) مبحوثاً من مجموع المبحوثين بالمصلحة البيومترية ما نسبته (30%) أما مصلحة البطاقة الرمادية فيها (12) مبحوثاً من عدد المبحوثين بنسبة (24%)

- تحديد المتغيرات وطرق قياسها

- تحديد المتغيرات: و احتوت دراستنا على :

- المتغير المستقل: و هو المناخ التنظيمي

- المتغير التابع: و هي المواطنة التنظيمية

- طرق القياس:

أما طريقة المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة فهو القياس الكمي المتمثل في الإحصاء الوصفي، ويختص هذا النوع من الأساليب يجمع البيانات وتبويبها وعرضها ( المتوسطات والنسب الانحراف المعياري) (وعيل 2022، ص03)

شكل (01) : يوضح نموذج العلاقة بين المتغيرين



### المطلب الثاني: الأدوات:

- تم بناء الاستبيان طرف الباحثين بالاعتماد على الأدبيات النظرية من دراسات سابقة من جهة ومن الميدان من خلال الملاحظات العيانية من جهة أخرى. وبعد عرضه على الأستاذ المشرف حيث أوصى بضرورة إجراء تعديلات على مستوى مضامينه، ليصبح في شكله النهائي، (53 بنداً) توزعت على محورين إضافة إلى البيانات الشخصية. فيما يلي نعرض مضامين الاستبيان:
- البيانات الشخصية: من البند (01) إلى البند (05) و هم (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، مصلحة العمل)
- المحور الأول: متغير المناخ التنظيمي، ويتضمن 26 بنداً من البند (06) إلى البند (31) مقسم كالتالي
- المحور الثاني: متغير المواطنة التنظيمية، ويتضمن (22) بنداً من البند (32) إلى البند (53) مقسم كالتالي:
- و فيما يتعلق بالبدائل فقد اعتمدنا البدائل التالية:

#### جدول(03): يوضح اوزان البدائل المعتمدة في الاستمارة

| البدائل<br>الاتجاه | دائماً | أحياناً | أبداً |
|--------------------|--------|---------|-------|
| +                  | 1      | 2       | 3     |
| -                  | 3      | 2       | 1     |

#### - الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

لا يمكن للباحث أن يكتفي بتوزيع البيانات التي جمعها توزيعاً تكرارياً ثم عرضها في أشكال ورسوم بيانية، دون أن يعطي للقارئ صورة واضحة عن نقاط التركيز مستخدماً مقاييس النزعة المركزية، كما لا يكفي فقط معرفة نقاط التركيز، دون معرفة القيمة التي تتركز حولها القيم الأخرى، مستخدماً في ذلك مقاييس التشتت بل أحياناً يجب على الباحث الاجتماعي توضيح البيانات التي جمعها مستخدماً معامل الاختلاف ومعامل الالتواء ومعامل الارتباط، وذلك لتبيان درجة الاختلاف والالتواء والارتباط بين المتغيرات موضوع البحث (المتغير المستقل، المتغير التابع) وسنعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمناها كما يلي:

$$\frac{\text{مجموع القيم}}{\text{عدد القيم}} = \text{الوسط الحسابي}$$

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$$

قانون المتوسط الحسابي

$$s_n = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

قانون الانحراف المعياري

$$r = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

قانون معامل الارتباط بيرسون

- البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات:

بعد جمع البيانات عن طريق الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الاستمارة قمنا بتفريغ البيانات في برنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (25SPSS) Statistical Package For The Social Sciences

من أجل معالجتها رقمياً وتحويلها إلى بيانات كمية، ثم بعد ذلك قمنا بربط مؤشرات الدراسة وتبويبها في

جداول إحصائية، وذلك بغرض اختبار فرضيات دراستنا وتبيين صحتها من عدمها.

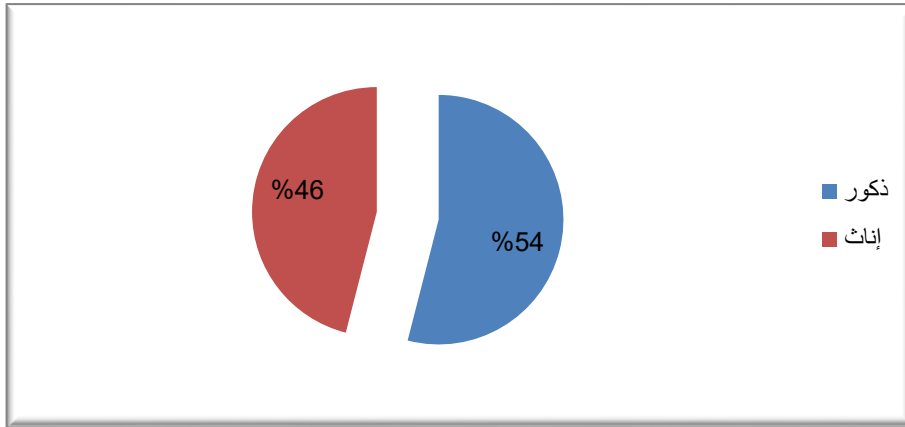
## المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

-عرض نتائج: البيانات الشخصية

جدول (04) : يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

| الجنس   | التكرار | %   |
|---------|---------|-----|
| ذكور    | 27      | 54  |
| إناث    | 23      | 46  |
| المجموع | 50      | 100 |



### الشكل (2):دائرة نسبة توضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

يوضح خلال الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس؛ حيث أن نسبة المبحوثين الذكور قدرت بـ (54

%) بينما كانت نسبة الإناث (46 %) أي أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بقليل.

أضحى مجتمع المنظمات صبغة بارزة للتطور و التقدم فهذه المنظمات التي تتخذ أشكالا متعددة مرتبطة أساسا بطبيعة نشاطاتها خدماتية تجارية اقتصادية، و من بين المنظمات الخدماتية نجد البلدية ومن ابرز مهامها ...

و من اجل تحقيق أهدافها و ضمان أدائها لمهامها على أكمل وجه بما يضمن جودة الأداء و القدرة على التنافسية كان لزاما تحديث هذه المنظمة المتمركز حول المورد البشري إذ يعد هذا الأخير روح المنظمة و قلبها النابض و من اجل ذلك عمدت الدولة الجزائرية على استقطاب اليد العاملة الفنية الماهرة المؤهلة من الجنسين و لعل ذلك متوقف على مخرجات قطاع التعليم

لقد تنوعت خصائص و سمات اليد العاملة بالبلدية فنجد ذلك التنوع من حيث الجنس إذ الرجال جنباً إلى جنب مع النساء. لقد نظر الدين الإسلامي إلى مختلف الأدوار التي تؤديها المرأة داخل وخارج حدود المنزل عبارة عن عمل، حيث اعتبر الأمومة عمل، وتربية الأولاد عمل وأعمال البيت عمل، والعمل على الاستقرار النفسي للأسرة عمل تخضع الأسرة لنظام توزيع الأدوار، حيث يحدد دور الأب بالواجبات والمهام التي يجب أن يؤديها الأب كتأمين الحاجات المادية النفسية.... أما دور الأم فيتحدد بأدائها للوظيفة التربوية، العاطفية، النفسية.. كما قد تتجاوزها إلى أداء وظائف خارج البيت في ظل التكامل الأدائي للأدوار الذي يعد شرطاً أساسياً في تحقيق استقرار وسلامة الأسرة.

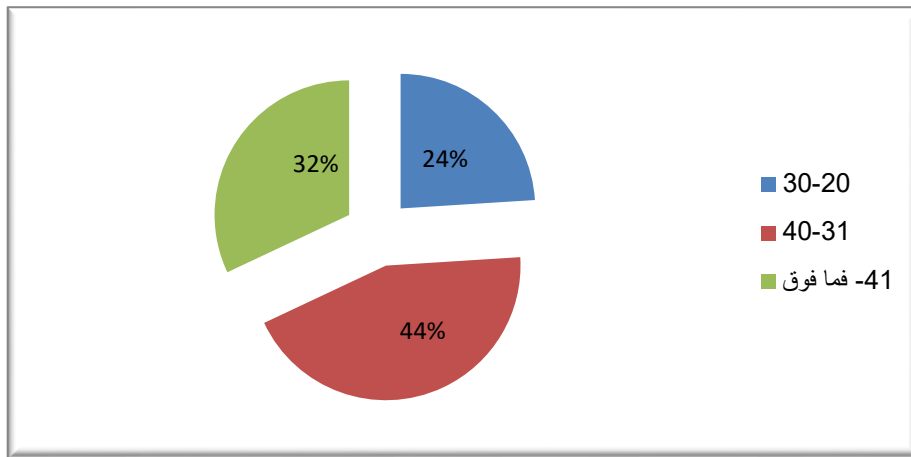
برزت في المجتمع الجزائري خلال العقدتين الأخيرين ظاهرة خروج المرأة المتزوجة للعمل، ففي سنة 1989 بلغ معدل النساء المتزوجات العاملات (33.1 %)، ليلعب (54.2 %) سنة 1996 لقد كان خروج المرأة للعمل بوجه عام وبوجه خاص المتزوجة بالأمس القريب مجرد أفكار تلقى الرفض والاستهجان المجتمعي، انطلاقاً من قناعة وفكرة متأصلة في وعي الفرد الجزائري والتي مفادها أن مكان المرأة الوحيد بل الأوحده هو المنزل لتتصرف مهمتها في تربية ورعاية الأولاد و الزوج، إذ أن عملها يأخذ الكثير من وقتها ويجعلها غير قادرة على تلبية ما يحتاجه أبناءها من رعاية وتربية. من هذا المنطلق نجد من الضرورة البحث في ثنايا حقيقة هذا الجدل من حيث إلقاء الضوء على واقع عمل المرأة المتزوجة خارج المنزل في الجزائر، والذي يدفعنا إلى مشكلة الدور، حيث من المتوقع أن تؤدي المرأة المتزوجة عدداً من الأدوار والتي قد تتأثر بخروجها للعمل (دورها كزوجة - دورها كأم دورها كموظفة) وأما في المجتمع السوفي منذ أن تبلغ الصبية سن المراهقة أو الرشد تصبح مراقبة من طرف الأم و الأب و الأخ والعم والخال وجميع أفراد الأسرة والأقارب ثم تحجب عن أنظار الأجانب تماماً، ولا يراها أحد خارج المنزل أبداً... ويطلق عليها اسم (فلانة المحجوبة و الويل لها إن رآها أحد من الأسرة خارج المنزل. هذا ولا تخرج من المنزل إلا عند الضرورة القصوى وإن خرجت فلا تكون إلا برفقة أحد أفراد الأسرة أو الأقارب ولا يكون خروجها إلا عند الأفراح أو الأتراح، وإن هي غابت عن مناسبة ما وسئل عنها فيقولون : إنها محجوبة.

فالفتاة إذن عند الأسرة هي كنزها وجوهرتها الثمينة وبإهمالها وضياعها يضيع شرف الأسرة كلها، فهي مقدسة مكرومة محروسة مصانة ما دامت محجوبة. أما إذا خطبت الفتاة فتتوسع مراقبتها من الأسرة إلى الخاطب ويطلق عليها اسم فлана (المخطوبة) إلى أن يتم الزواج فتصبح حرم فلان. هذا وغالبا ما يكون الخاطب ابن عم أو ابن خال أو قريباً من الأسرة أو جاراً .

إذا ما أصبحت الفتاة زوجة لأحد الرجال فإنها تلتزم بيت زوجها وتقر فيه ولا تخرج منه إلا بإذنه، أو عند الضرورة القصوى كموت أب أو أم أو أخ أو أخت ... وإذا ما غابت عن المأتم أو العرس فيقولون : إنها زوجة غائب ولم يأذن لها بذلك. هذا و لا ننسى أن من عادات وتقاليد أهل سوف المحافظة الشديدة على الحريم، ويظهر ذلك في تصرفاتهم التالية : إنه إذا أرادت المرأة الخروج لزيارة أهلها أو تهنئة قريب أو تعزيتته فإنها تخرج لذلك في أوقات محدودة، وعند فراغ الطرقات من المارة و خلو السوق من الرجال، وغالبا ما يكون عند صلاة المغرب أو العشاء بعد دخول الرجال إلى المساجد لأداء الصلاة ولا تخرج نهارا أبدا إلا عند الضرورة القصوى كموت عزيز لها أب أو أم أو أخ. و إذا أرادت الخروج فإنها تتحجب بغطاء ساتر لكامل جسدها وغالبا ما يكون برنس الزوج، كما أنها تربط خلعها حتى لا يسمع احد صوته و هاهي الآن تعمل و تحتهد بصفتها عضوا من المنظمة الجزائرية.

جدول (05) : يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

| السن        | التكرار | %   |
|-------------|---------|-----|
| 30-20       | 12      | 24  |
| 40-31       | 22      | 44  |
| 41- فما فوق | 16      | 32  |
| المجموع     | 50      | 100 |



الشكل (3) : دائرة نسببة توضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الأكثر تواجدا بالشبابيك هي فئة الشباب من (20-30 سنة) بنسبة 24% ومن (31-40 سنة) بنسبة 44% ما يعني أن فئة الشباب مجتمعة تمثل (68%) وهذا ما يعكس سياسة الدولة في دعم الموارد البشرية لدى القطاع العمومي، ومنها البلديات بالطاقات الشابة خاصة في ما يخص

خدمة الشبابيك للحالة المدنية والبيومتري والبطاقة الرمادية والتي يعول عليها كثيرا لتحسين الخدمات المقدمة للمواطن، ويعتبر الشباب العمود الفقري لي أمة تريد النهوض والتنمية

وفي الجزائر أعطت الدولة الجزائرية أهمية كبيرة للشباب من أجل بناء جزائر جديدة وتظهر نية ذلك من خلال إنشاء مجلس أعلى للشباب "الذي يحدده المرسوم الرئاسي رقم 21-416 المؤرخ في 20 ربيع الأول عام 1443 الموافق لـ: 27 أكتوبر 2021 الذي يتكون من 348 عضوا يمارسون عهدتهم لمدة 4 سنوات غير قابلة للتجديد. وتتميز بالمنصفة بين الجنسين" وهي هيئة استشارية تابعة لرئاسة الجمهورية تتمتع بالاستقلالية المالية والشخصية المعنوية، يجتمع المجلس في دورة عادية مرتين في السنة بناء على استدعاء من رئيسه، كما يمكنه الاجتماع في دورة غير عادية، بناء على استدعاء من رئيسه أيضا، علما أنه يرفع آراءه وتوصياته وتقريره السنوي إلى رئيس الجمهورية والتي من مهامه:

- تقديم آراء وتوصيات واقتراحات حول المسائل المتعلقة بحاجات الشباب وازدهاره في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية.

- المساهمة في ترقية القيم الوطنية والضمير الوطني والحس المدني والتضامن الاجتماعي في أوساط الشباب.

- المشاركة في تصميم المخطط الوطني للشباب وكذا السياسات والاستراتيجيات والبرامج والأجهزة العمومية المتعلقة بالشباب.

- تشجيع روح المواطنة والتطوع والتزام الشباب تجاه المجتمع، علاوة على تشجيع مشاركتهم في الحياة العامة والسياسية وإشراكهم في التنمية في شتى أبعادها.

- يأخذ الدور المنوط بهذه الهيئة امتدادات أخرى، كونه يشمل أيضا المشاركة في الوقاية من كل أشكال التمييز وخطابات الكراهية والجهوية والتطرف والآفات الاجتماعية في أوساط الشباب ومكافحتها.

- المساهمة في تطوير وتحسين نوعية التربية والتعليم والتكوين لفائدة ذات الفئة.

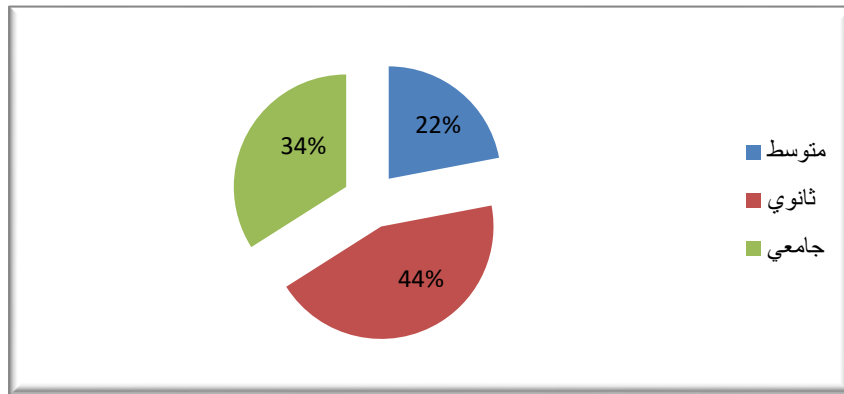
- يتم من خلال هذا المجلس إشراك الشباب في الإشعاع الثقافي للبلاد في تمجيد تاريخها وتقديم آراء حول مشاريع

النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالشباب" (وكالة الأنباء الجزائرية . موقع إلكتروني )

وعن جهود الدولة في المرافقة الشباب على جميع المستويات، أفاد البروفيسور علي دبي أن الحكومة تركز على التنمية البشرية عن طريق تطوير معارفه تمهيدا لإدماجه في عالم الشغل وفتح المبادرات ومنح الفرص لإنشاء مؤسسة لفائدة هؤلاء مما سيساهم في خلق الثروة وتعزيز النهضة الاقتصادية في البلاد

جدول (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| متوسط            | 11      | 22             |
| ثانوي            | 22      | 44             |
| جامعي            | 17      | 34             |
| المجموع          | 50      | 100            |



الشكل (4): دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين المستوى التعليمي

إن الملاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة (44%) من أفراد العينة لهم مستوى ثانوي وهم أكثر أفراد العينة، و مستواهم متوسط مقارنة بضرورة وجود كفاءات أكثر مستوى وتعليم لما يضمن تقديم خدمات راقية في ظل الرقمنة ثم تليها فئة الجامعيين بنسبة (34%) وأخيرا أصحاب المستوى المتوسط بنسبة (22%).

وقد أولت الدولة الجزائرية اهتمام بالغاً بالتعليم الذي يعد خزان للإطارات والمسيرين المستقبليين فعمدت الى مجانية وإجبارية التعليم، وتواصلت جهود الجزائر في قطاع التربية والتعليم منذ السنوات الأولى للاستقلال من خلال توفير الإمكانيات المادية و البشرية وإصلاحات شاملة تهدف لبناء منظومة تربوية مساهمة لمختلف التغيرات الحاصلة في العالم و للتطورات التكنولوجية المتسارعة. ويؤكد الرئيس تبون دائما خلال اجتماعات مجلس الوزراء على تحسين ظروف التمدرس و النقل المدرسي خصوصا في مناطق الظل، الى جانب تكوين الأساتذة وتحسين الأوضاع المهنية والاجتماعية لمنتسبي القطاع وإعادة النظر في القانون الخاص بالأستاذ تنفيذا لالتزاماته في إطار إصلاح المنظومة التربوية.

وارتفع العدد الإجمالي للمتمدرسين في الجزائر بأكثر من عشرة أضعاف منذ (1962) ليلبلغ أزيد من (10 ملايين تلميذ) عند الدخول المدرسي (2021-2022). و بلغ من جهته تعداد منتسبي القطاع، في إطار هذا الدخول

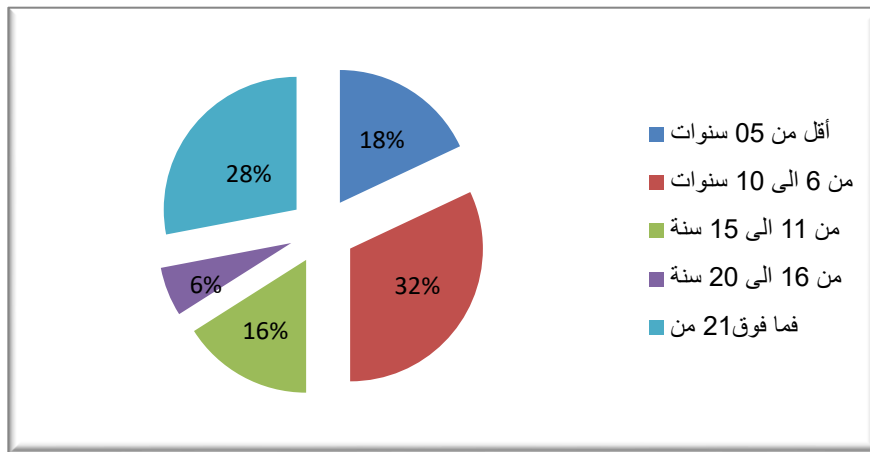
المدرسي أكثر من ( 816 ألف) موظف بين أساتذة وعمال إداريين ومهنيين، وقد تجاوز عدد الأساتذة (510 ألف) موزعين على الأطوار التعليمية الثلاث (وكالة الأنباء الجزائرية . موقع إلكتروني )

كما أن نسبة (34%) من العاملين بمستوى جامعي وهي نسبة ضعيفة خاصة بما يتعلق بالمناصب العليا في الإدارة المحلية وهو عدد لا يرقى لتسيير شبابيك يفترض أنها في عصر الرقمنة بما يضمن خدمات راقية بحجم بلدية الوادي.

وهذا ما يؤدي إلى عدم التنسيق بين هذه الفئة ذات المستوى التعليمي المرتفع الفئة ذات المستوى المتوسط المتمثلة في (44%) والمنخفض المتمثلة في (22%) وهي مجتمعة تمثل (66%) من مجموع عينة بحثنا. مما يؤدي الى صعوبة الاتصال و التفاهم بين هذين الفئتين وخاصة فيما يتعلق بالقضايا التي تتطلب معرفة تقنية وإدارية عالية وبالتالي المستوى التعليمي المنخفض يحد من فعالية الإدارة المحلية مما ينعكس سلبا على الموظف والمجتمع المحلي ككل.

جدول (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

| الأقدمية          | التكرار | %  |
|-------------------|---------|----|
| أقل من 05 سنوات   | 9       | 18 |
| من 6 الى 10 سنوات | 16      | 32 |
| من 11 الى 15 سنة  | 8       | 16 |
| من 16 الى 20 سنة  | 3       | 06 |
| من 21 سنه فما فوق | 14      | 28 |



الشكل (5): دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل حيث جاءت الفئة من (06) الى (10) سنوات هي الأعلى بنسبة (32%) تليها فئة ما فوق (21) سنة بنسبة (28%) وهي الفئة الأقدم بمكان العمل، ثم فئة أقل من (05) سنوات بنسبة (18%) وفئة من (11) الى (15) سنة بنسبة (16%) وأخير فئة من (16) الى (20) سنة بنسبة (06%)

الأقدمية هي المدة الزمنية التي عمل فيها الفرد في وظيفة أو عمل في مؤسسة. يمكن أن تقدم الأقدمية مكانة أو رتبة أو أسبقية أعلى للموظف الذي خدم لفترة أطول من الوقت. وهذا يعني عمومًا أن الموظفين ذوي الأقدمية يكسبون أموالاً أكثر من الموظفين الآخرين الذين يقومون بعمل مماثل (أو مشابه جدًا).

وقد يظل أصحاب العمل يحترمون الأقدمية بطرق أخرى، بما في ذلك مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم. يمكن للمنظمات أيضًا أن تدرك طول عمر الموظفين الحاصلين على جوائز الخدمة، وفرص التوجيه، والاعتراف بطول العمر، والتفضيل العام لمشاركة المعرفة التنظيمية، والمهام الرئيسية إن طول العمر المشجع من الموظفين يفيد المؤسسة عن طريق تنمية كبار الموظفين بمعرفة الشركة وخبرتها.

وإذا كنت موظفًا بمنصبٍ ما، فأنت بحاجة مستمرة للتطوير من قدراتك للصعود بالسلم الوظيفي، والوصول لأماكن أفضل ترقى لطموحك وتواكب بها تطورات العمل المستمرة.

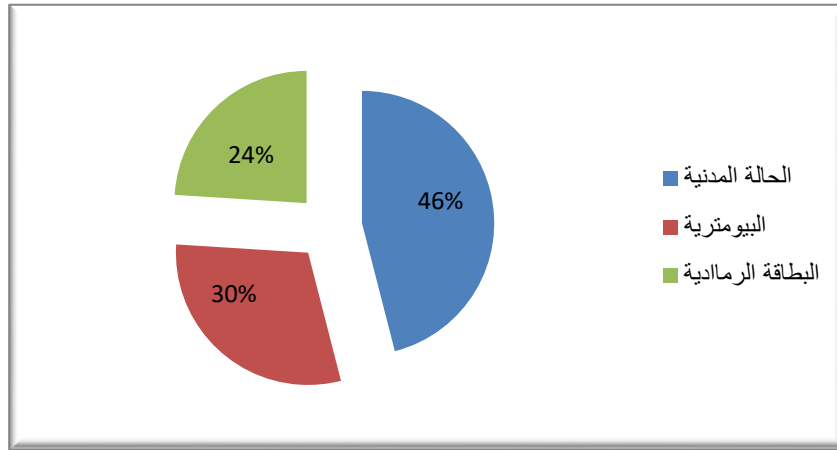
تستند المستويات الوظيفية على مستوى الخبرات التي تمتلكها، ومن الظلم مقارنة خبراتك كموظف متوسط الخبرة بخبرات مديرٍ في الفريق مثلاً. تتمثل الخبرات العملية بأربعة مستويات رئيسية تنتقل عبرها في السلم الوظيفي:

- 1. **المستوى المبتدئ:** هو المستوى الخاص بأول وظيفة يعين بها الباحث عن عمل بمجال ما، وهي التي يستمد منها المهارات والمعرفة العملية الأولية، التي ستكون الأساس الذي يبنى عليه مساره المهني بالكامل. تكون المهام المطلوبة هنا صغيرة الحجم وذات مسؤولية أقل مقارنةً بالمستويات التالية، وتحتاج إلى توجيه منتظم من المديرين.
- 2. **المستوى المتوسط:** بهذا المستوى لا يحتاج مديرٌ إلى مراجعة جميع مهامك، فقد اكتسبت كموظف خبرة قوية بعد عدة سنوات. تُمنح هنا فرص أقوى للتقدم. وتصبح المهام ذات نظرة أشمل، وتُعد أعمق، مما ينعكس على حجمها.

- 3. **المستوى المتقدم:** يصبح الموظف بهذه المرحلة قادر على قيادة فريق متخصص بمجاله، فيتعامل مع المديرين بشكلٍ مباشر، ويستوعب الأهداف المطلوب تحقيقها عاجلاً وبالمستقبل القريب، ليحولها إلى مجموعة من المهام يوزعها على أفراد فريقه حسب قدرات وخبرات كل فرد، ثم يتابع نتائج العمل لكل فرد ويوجه النصائح اللازمة.
- 4. **المستوى الإداري:** هو أعلى مستوى بالشركة، فلديك خبرات متراكمة بنفس المجال تتعدى عشر سنوات، مما يجعلك محيطاً بكل تفاصيل العمل، هنا تساعدك خبراتك العملية على وضع الأهداف الرئيسية بناءً على رؤية واضحة، كما تحدد الخطوط العريضة لسياسات العمل وأساليب التواصل المهنية مع الشركاء والمرؤوسين وغيرهم. (حازم أشرف 2023)

جدول (08) : يوضح توزيع المبحوثين حسب مصلحة العمل

| مصلحة العمل      | التكرار | %   |
|------------------|---------|-----|
| الحالة المدنية   | 23      | 46  |
| البيومترية       | 15      | 30  |
| البطاقة الرمادية | 12      | 24  |
| المجموع          | 50      | 100 |



الشكل (06) : دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب مصلحة العمل

من خلال هذه الإحصاءات يتبين أن أغلب عمال الشباييك بالبلدية هم عمال مصلحة الحالة المدنية بنسبة 46% وهذا طبيعي إذا ما لاحظنا نسبة الإقبال للبلدية هو لهذا الشباك لاستخراج معظم الوثائق الإدارية، يليها موظفي مصلحة البيومترية بنسبة (30%) وفيها يستخرج بطاقة التعريف وجواز السفر، ثم مصلحة البطاقة الرمادية بنسبة (24%) الخاصة بالسيارات من مجموع موظفي الشباييك.

وتعرف البلدية على أنها الجماعة القاعدية الإقليمية السياسية، الإدارية، الاقتصادية، الثقافية والسياسية، تتمتع بالشخصية المعنوية العمومية التي ينتج عنها الاستقلال المالي وحرية التقاضي ولها نفس الامتيازات و الحقوق والواجبات المقررة للأشخاص.

قانون البلدية رقم (11 10) المؤرخ في (22) جويلية (2011) حيث عرف البلدية في المادة "01 هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة و تحدث بموجب القانون.(الجريدة الرسمية

(2011

1- مصلحة الحالة المدنية: هي قواعد تنظم التواجد الشرعي للفرد داخل الأسرة والمجتمع وتعتمد على أهم الأحداث المميزة لحياته ومنها الولادة، الزواج والوفاة. ويعتبر فرع الحالة المدنية من أنشط وأهم الفروع بالإدارة البلدية نظرا لمهامه المتعددة التي تتعلق بصفة رئيسية باستخراج مختلف الوثائق لتشكيل الملفات الإدارية التي تهم شؤونه اليومية. كما يعتبر واجهة البلدية، للمواطن في أغلب الأحيان يطلق حكمه عليها من خلال مصلحة الحالة المدنية ومستوى جودة الخدمة الإدارية التي تقدمها، ومن بين أهم المهام التي يتكفل بها:

- إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها.
- استخراج كل الوثائق الخاصة بالحالة المدنية.
- إحصاء المواليد والوفيات دورية. (حفيظي ميلود ولعمارة محمد ص 25، 22، 2020/2021)

## 2- مصلحة البيومتري:

تم التركيز على المصلحة البيومترية وبالتحديد في مكتب جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترين، لأنها في اتصال دائم مع المواطن ومن أكثر المصالح التي يتم التوجه إليها بالإضافة إلى ذلك تحاول إرساء التكنولوجيا الحديثة في مختلف معاملاتها.

تتكفل المصلحة البيومترية بما يلي:

- إصدار بطاقة التعريف البيومترية
- إصدار رخصة السياقة البيومترية
- إصدار جواز السفر البيومتري.
- إصدار البطاقة الرمادية البيومترية.

- **بطاقة التعريف الوطنية:** يمكن تعريف بطاقة التعريف الوطنية البيومترية بأنها وثيقة تثبت هوية صاحبها وهي فردية تسلم لكل مواطن جزائري بدون شرط السن، ولا يمكن لأي كان أن يحوز على أكثر من بطاقة واحدة في نفس الوقت، كما تحدد مدة صلاحيتها بعشر سنوات للأشخاص البالغين (19) سنة فما أكثر، وتحدد بـ (05) سنوات للقصر وتسري مدة صلاحيتها من تاريخ إعدادها.

- **جواز السفر البيومتري :** يحتاج أي شخص سواء كان مواطنا جزائريا أو أجنبيا أثناء تنقله بين الدول إلى الوثائق التي تسمح له بهذا التنقل، ولعل أهم هذه الوثائق وثيقة جواز السفر البيومتري الذي يعتبر وثيقة رسمية لها مواصفات قانونية خاصة ، ويعرف بأنها وثيقة رسمية مؤمنة ومكونة من عدة صفحات من متعدد الكربونات

( مادة صعبة الإتيلاف) يتوفر على شريحة بيانات مدمجة بداخله، ويتضمن على عناصر الأمان المرتكزة على التكنولوجيا الأكثر تطورا في هذا المجال حيث توفر حماية صاحبه ضد كل استعمال تدليسي لهذه الوثيقة في حالة ضياعها. أو سرقتها أو في انتحال الشخصية، وبفضل الكتابة عن طريق النقش بالليزر (الجريدة الرسمية، العدد 16 الصادرة في 2014/03/23 ص 14)

- **مصلحة البطاقة الرمادية:** تم ربط جميع البلديات بالتطبيقية الوطنية لتسجيل المركبات الخاصة بتأكيد المواصفات التقنية للمركبات وتكفل مصلحة البطاقة الرمادية بملفات و إنجاز ترقيم المركبات البطاقات الرمادية، كما تقوم بإنجاز بطاقات المراقبة للسيارات التي تباع من الولاية إلى ولايات أخرى و بإنجاز البطاقات الرمادية بعد حصوله على شهادات التأكيد من الولايات التي قدمت منها السيارات المباعة إلى الولاية مقرر سكن الشاري، وجملة الإجراءات الإدارية بهذه المصلحة كآلاتي:

-عملية نقل ملكية المركبة ( البيع)

-ملف طلب ترقيم المركبات بالنسبة للمركبات الواردة من داخل الولاية : (إعادة التقييم بنفس الولاية)

-ملف طلب ترقيم المركبات بالنسبة للمركبات الواردة من خارج الولاية (ترقيم جديد

-ملف طلب ترقيم المركبات بالنسبة لمركبة جديدة مستوردة من الخارج

-ملف طلب ترقيم المركبات بالنسبة لمركبة جديدة محلية

-ملف طلب ترقيم المركبات في حالة ضياع أو إتلاف بطاقة ترقيم المركبات و كذا طلب نسخة ثانية

-ملف طلب ترقيم المركبات في حالة تغيير إقامة المالك

-ملف طلب ترقيم المركبات بالنسبة لمركبة توفي مالكيها

-ملف طلب ترقيم المركبات بالنسبة لمركبات مقتناة في إطار دعم من الدولة

ملف طلب ترقيم المركبات بالنسبة لمركبات مقتناة في حالة البيع بقرار من العدالة عن طريق محافظ البيع بالمزايدة

- ملف طلب ترقيم المركبات بالنسبة لمركبة أدخلت عليها تغييرات في أحد المواصفات و استخراج بطاقة المركبة .

- عرض نتائج الفرضية العامة: للمناخ التنظيمي علاقة في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي

جدول (09) : يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي

| المتغيرات          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة معامل الارتباط المحسوبة<br>$r$ | قيمة معامل الارتباط المجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|--------------------|-----------------|-------------------|-------------------------------------|------------------------------|-------------|---------------|
| المناخ التنظيمي    | 1.78            | 0.36              | 0.183                               | 0.3541                       | 48          | 0.01          |
| المواطنة التنظيمية | 1.57            | 0.32              |                                     | 0.2732                       |             | 0.05          |

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي، حيث أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة ( $r=0.183$ ) أصغر من قيمة معامل الارتباط المجدولة ( $r=0.3541$ ) عند مستوى الدلالة 0.01 و ( $r=0.2732$ ) عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 48. ومنه نرفض الفرض القائل "للمناخ التنظيمي علاقة بالمواطنة التنظيمية" ونقبل الفرض الصفري الذي نصه: "لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين ببلدية الوادي".

كما اتضح من الجدول أعلاه؛ أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير المناخ التنظيمي قدرت ب(1.78)، وانحراف معياري (0.36) حيث تركزت استجاباتهم عند البديل "أحيانا" وهي استجابة متوسطة. في حين استجاباتهم نحو متغير المواطنة التنظيمية جاءت ضعيفة منخفضة متمركزة عند البديل (أبدا)، ونستدل على ذلك بقيمة المتوسط الحسابي (1.57)، وانحراف معياري (0.32)

- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى: إن مستوى المناخ التنظيمي بأبعاده في بلدية الوادي متوسط حسب وجهة نظر عمال بلدية الوادي

جدول(10): يوضح مستوى المناخ التنظيمي بأبعاد حسب وجه نظر العاملين

| الأبعاد                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------------------|-----------------|-------------------|
| البيئة المادية والفيزيائية | 1.72            | 0.356             |
| الاتصال                    | 1.81            | 0.429             |
| الحوافز                    | 1.81            | 0.542             |
| المجموع                    | 1.78            | 0.36              |

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه و الذي يمثل إجابات المبحوثين على عبارات المناخ التنظيمي أن مستوى الإجابة متوسط رغم من توفر الظروف المادية والفيزيائية (من حرارة وتهوية، إنارة وتوفر مكاتب عمل وتجهيزات البلدية، وتتوفر على كل العوامل الواجب توفيرها للقيام بالعمل على أكمل وجه إلا أن العاملين يسلكون سلوكيات غير مواطنة وغير عقلانية، والملاحظ في البلدية من خلال إجابات المبحوثين وتصرفاتهم أن هناك خلل في العملية الاتصالية داخل البلدية حيث لاحظنا غياب عاملين عن أماكن العمل وعدم الاستجابة مع الباحثين في إعطاء المعلومة رغم حضورنا برسائل رسمية.

وليكون هناك مناخ تنظيمي صحي لا بد من وجود نظام حوافز فعال، والبلديات عامة و على مستوى عمال بالشبابيك بالتحديد يكون التركيز على تحسين الجودة والكفاءة خاصة مع دخول الرقمنة تزداد أهمية الحوافز، حيث عمال الشبابيك أكثر احتكاكا بالمواطنين، فقلة وعي الإدارة المحلية بصفة عامة والبلديات بقيمة الحوافز وأهميتها في رفع الروح المعنوية للعامل، يساهم في خفض مستوى المناخ التنظيمي.

-عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية: إن مستوى المواطنة التنظيمية بأبعادها في بلدية الوادي متوسط حسب وجهة نظر عمال بلدية الوادي

جدول(11) : يوضح مستوى المواطنة التنظيمية بأبعادها حسب وجهة نظر العاملين

| الأبعاد        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------|-----------------|-------------------|
| الإيثار        | 1.58            | 0.38              |
| وعي الضمير     | 1.59            | 0.40              |
| السلوك الحضاري | 1.55            | 0.39              |
| المجموع        | 1.57            | 0.32              |

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه و الذي يمثل إجابات المبحوثين على عبارات المواطنة التنظيمية أن مستوى الاستجابة ضعيف، وبالرغم من أنهم عمال دائمون ويتمتعون باستقرار وأمن وظيفي إلا أنهم لا يسلكون سلوك مواطنة يعكس وضعهم الجيد بالبلدية، بل يسلكون سلوكات لا تمت أي صلة لسلوك المواطنة التنظيمية وتظهر من خلال: استخدام ممتلكات البلدية لأغراض شخصية، استغلال الأوراق الأقلام الطباعة والنسخ وشحن الهواتف من أجهزة البلدية، كذلك ترك المكيفات، النوافذ والأبواب مفتوحة خارج أوقات العمل أو عند مغادرة المكتب وعدم نظافة المكان بالرغم من وجود سلة المهملات وتتجلى في ترك الكأس البلاستيكي للشاي وغلاف الحلويات والبسكويت ورمي المناديل الورقية وبقايا السجائر على الأرض و مغادرة المكتب قبل انتهاء وقت العمل.....

-عرض نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: لبيئة العمل الفيزيكية و المادية علاقة في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي.

جدول (12): يوضح العلاقة بين بيئة العمل الفيزيكية و المادية و المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية

الوادي

| المتغيرات          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة معامل الارتباط المحسوبة $r$ | قيمة معامل الارتباط الجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|--------------------|-----------------|-------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------|---------------|
| بيئة العمل         | 1.72            | 0.356             | 0.23                             | 0.3541                      | 48          | 0.01          |
| التنظيمية المواطنة | 1.57            | 0.32              |                                  | 0.2732                      |             | 0.05          |

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين بيئة العمل الفيزيكية و المادية والمواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي، حيث أن حيث أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة ( $r=0,164$ ) أصغر من قيمة معامل الارتباط الجدولة ( $r=0,3541$ ) عند مستوى الدلالة 0,01 و ( $r=0,2732$ ) عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 50. ومنه نرفض الفرض القائل "بيئة العمل الفيزيكية والمادية علاقة في تحقيق لمواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي" ونقبل الفرض الصفري القائل لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين ببلدية الوادي".

- عرض نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: للاتصال التنظيمي علاقة في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي .

جدول (13) : يوضح العلاقة بين الاتصالات و المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي

| المتغيرات          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة معامل الارتباط المحسوبة $r$ | قيمة معامل الارتباط الجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|--------------------|-----------------|-------------------|----------------------------------|-----------------------------|-------------|---------------|
| الاتصال            | 1.81            | 0.429             | 0.178                            | 0.3541                      | 48          | 0.01          |
| التنظيمية المواطنة | 1.57            | 0.32              |                                  | 0.2732                      |             | 0.05          |

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين الاتصالات و المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي، حيث أن حيث أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة ( $r=0,226$ ) أصغر من قيمة معامل الارتباط الجدولة ( $r=0,3541$ ) عند مستوى الدلالة 0,01 و ( $r=0,2732$ ) عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 50. ومنه نرفض الفرض

القائل "للاتصالات علاقة في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي" ونقبل الفرض الصفري القائل لا توجد علاقة بين الاتصال و المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي .

- عرض نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: للحوافز علاقة في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي.

جدول (14) : يوضح العلاقة بين الحوافز و المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي.

| المتغيرات          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة معامل الارتباط المحسوبة<br>r | قيمة معامل الارتباط الجدولة | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|--------------------|-----------------|-------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-------------|---------------|
| الحوافز            | 1.80            | 0.542             | 0.069                             | 0.3541                      | 50          | 0.01          |
| التنظيمية المواطنة | 1.57            | 0.32              |                                   | 0.2732                      |             | 0.05          |

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين الحوافز و المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي، حيث أن حيث أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة ( $r=0,239$ ) أصغر من قيمة معامل الارتباط الجدولة ( $r=0,3541$ ) عند مستوى الدلالة 0,01 و( $r=0,2732$ ) عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 50. ومنه نرفض الفرض القائل "للحوافز علاقة بالمواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي" ونقبل الفرض الصفري القائل لا توجد علاقة بين الحوافز و المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي.

## المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة:

لقد جاءت الدراسة الموسومة بـ " المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية " كمقاربة سوسيو تنظيمية حاولنا من خلالها تسليط الضوء حول المناخ التنظيمي في بلدية الوادي في استقراء لهذا المناخ في محاولة لاستجلاء السلوكات المواطنية لهذه المنظمة ومن أجل ذلك تم اعتماد المنهج الوصفي فضلا عن أداة الاستبيان لجمع البيانات من الميدان. ولقد طبقت هذه البيانات على عينة قصدية قوامها 50 مفردة وهم عمال بلدية الوادي.

ولقد توصلنا الى نتائج مهمة نحاول في هذه الخطوة البحثية مناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة: والتي نصها " للمناخ التنظيمي علاقة بالمواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي. "

إن الملاحظ في راهن البلدية يلاحظ ذلك التغيير يلاحظ ذلك التغيير والتطوير التنظيمي الحاصل على مستواها على مستواها على مختلف الأصعدة ومس مختلف مصالحها وهيكلها كلها، فغير من صورتها الأولى من مظاهر سلبية " كمشكلة الوقت في استخراج الوثائق لأن بعض الوثائق تأخذ أكثر من يوم لاستخراجها، الأخطاء، الطوابير الطويلة وكثرة الاكتظاظ أمام الشبابيك العراك والصراع بين المواطن والعامل " الى صورة حديثة تتمثل في بناءات جديدة، ظروف فيزيقية ومادية كما شهدت تطورا وقفزة نوعية بانتهاج أسلوب جديد يعتمد على تكنولوجيا حديثة توفر الوقت والمال، وهي رقمنة الوثائق على مستوى مصلحة الحالة المدنية بالبلدية، البيوم تري والبطاقة الرمادية.

- كما توفر الرقمنة عدة خصائص تجعل منها هدف استراتيجي ومشروع المستقبل للكثير من المؤسسات العمومية ومن هذه الخصائص:

- توفر الحيز المكاني والاستغناء على الأرضيف الورقي.
- سهولة نقل الرسائل والوثائق الالكترونية بين رفوف المؤسسة أو خارج نطاقها
- سرعة وصول المستفيدين أيا كان موقعهم وتقديم خدمات لهم.
- الرفع من أداء المؤسسات العمومية وكذا الخاصة.
- الإتاحة الدائمة لمصادر المعلومات.

كما تتواصل جهود الدولة الجزائرية وحرصها الدائم نحو الرقمنة لتصبح واقعا معاشا؛ وهذا ما حث عليه الرئيس عبد المجيد تبون في خطابات عديدة منها حول عرقلة الرقمنة، أو لمعرفة الغني من الفقير، التأخر في تطبيق الرقمنة. وفي مجلس الوزراء يوم 2023/05/03 شدد رئيس الجمهورية على أن "الرقمنة و الاستشراف عاملان أساسيان

للخروج من دائرة الإحصائيات التقريبية التي لا تساعد على خلق اقتصاد قوي وحديث، ولا على الشفافية في المعاملات الاقتصادية"، بل إنها تشكل، حسب، "عقلة حقيقية في وجه التطور الاقتصادي وهدرًا للجهد والموارد". وقد ألح على أن العصرية "حتمية للنهوض باقتصاد وطني فعال كما نصبوا إليه وهي خيار استراتيجي للدولة، ولا بد من تنفيذه حالا (وكالة الأنباء الجزائرية: لقاء مع الصحافة الوطنية الجزائر 2023/05/07)

- و لقد كان المتوقع من الرقمنة تقديم الخدمات ذات جودة بما تضمن التنافسية . ف الجودة مجموعة من الخصائص والشروط المتوفرة في المنتج، الأنظمة، السياسات والعمليات التي تتوافق وتلبي المتطلبات والاحتياجات الضمنية والصريحة لمختلف الأطراف الداخليين كالموظفين ( زبون داخلي ) والمتعاملين الخارجيين مع المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق رضاهم وتعزيز انتماءاتهم وولائهم لها" (سيد محمد جاب الرب ص10، 09).
- وجودة بيئة العمل حسب أبعاد دراستنا تتمثل في:
- جودة بيئة العمل المادية والفيزيائية: تشمل تحقيق مبدأ الجودة في العناصر الآتية: المكاتب التجهيزات المكتبية من حيث النوعية و الكفاءة، الضوضاء، الإضاءة، الحرارة والتكييف.....
- جودة الاتصال التنظيمي: تشمل تحقيق جودة الاتصال الرسمي وغير الرسمي، كما تشمل جودة الاتصال الصاعد (من المرؤوسين الى الرؤساء) والنازل ( من الرؤساء الى المرؤوسين).....
- جودة الحوافز: وهي مختلف الامتيازات والحقوق التي يستفيد منها العامل لقاء أداؤه الوظيفية في ضوء توفرها على مبدأ الجودة، وتشمل الراتب، المكافأة والعلاوات، الترقية، السكن الوظيفي، التبرعات.. (لامية بويدي 2019 ص261)
- ولقد ظهر هذا المفهوم في ضل المقاربة اليابانية التي قدمها "وليام أوشي" في نظريته بضرورة ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، العمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد وأسلوب المشاركة في اتخاذ القرار مما يخلق انسجاما وتوافقا بين أهداف العاملين، وكذا الاهتمام الشامل بالأفراد من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز وكذا عدم التسرع بالتقييم والترقية والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد وتحسين إنتاجية المؤسسة من خلال المشاركة في وضع الأهداف والمشاركة في تنفيذها.

لكن نتائج هذه الدراسة أكدت عكس ذلك؛ فسلوكيات العاملين على مستوى هذا القطاع بالرغم من الجهود المبذولة بقيت الحركات الطائشة و السلوكات غير الحضرية، حيث أن العمال لا يحسون و لا يدركون بالتحسينات التي تدخلها المؤسسة نظرا للروتين اليومي ما يجعلهم لا يقدرّون حقيقة ما هم فيه من ظروف جيدة، و يألفونها وتصبح لا حدث بالنسبة إليهم هذا ما يجعل إدراكاتهم منخفضة لمستويات المناخ التنظيمي.

دون أن ننسى التركيبة الذهنية والنفسية والاجتماعية للجزائري دون سواه وهذا ما أكدته السوسيولوجي الجزائري "جيلالي اليباس" في تشخيصه وبحثه في العقل الجزائري، وفي هذا السياق يقول أن العقلانية الممارسة في الجزائر ليست إلا مسبقا من المسبقات السياسية الضرورية للنهضة والتقدم والتغيير .... هذا التوصيف جعل فكرة العقلانية عند النخبة الجزائرية كغيرها ومن الموضوعات والمجردات تفتقد الى السيورة في فهمها الصحيح، ذلك إن العقلانية امتازت في الجزائر بأنها مطلب وجداني لبعض الفاعلين لا يميزون سيورتها الفلسفية ولا يستندون الى عمقها التاريخي.

فالعقلانية كفكرة ظلت لدى النخبة الجزائرية متلبسة على الصعيدين الايدولوجي والثقافي، وهذا الالتباس ينطلق من كون التراث الإيديولوجي الوطني والشعبي لم يعاصر ويعايش سيورة مشابهة لتلك التي عرفها تاريخ العقلنة في أوروبا. لقد ظهرت العقلانية في الساحة السياسية بوصفها عملية استيراد لمجموعة من النظريات والأفكار والتصورات الجاهزة. وكانت في كل الأحوال منزوعة عن سياقها الاجتماعي الذي ولدت فيه، وبما هي كذلك فإن "عقلانية النقل" المعتمدة من طرف الدولة الجزائرية خاصة السبعينات تمثل نفيًا أو إقصاء حقيقيا لكل تفكير عقلائي وموضوعي، وأضحت غير قادرة على النمو والتطور إلا بمقدار قوة صلتها المباشرة بمصدرها الأصلي وبقدر ما يحيل إليه، واقتصرت أشكال إبداعها على صياغة القيم والأفكار المنقولة صياغة محلية، وهكذا فقد بقينا قاصرين تماما عن امتلاك أي إمكانية للإبداع الأصيل. (لامية بويدي 2022، 2023 ص 27، 28)

تبرز هذه العقلية في سلوكات العامل الشائع الذي تحدث عنه البروفيسور جمال غريد " والذي يراه بأنه ذلك العامل الذي يلاحظ حضوره القوي في ورشات المؤسسات الصناعية الكثيرة التي أنجزت في إطار المخططات التنموية. ويكون هذا العامل عادة شابا. وفي غالب الأحيان من أصل ريفي وحتى فلاحي، مزال مرتبطا مع عالمه الأصلي-مقر سكنه-..... كما أنه ملم نوعا ما بمبادئ الكتابة والقراءة العربية وحاملا لعناصر ثقافية يرتبها وينظمها فهم بسيط للإسلام. كما أنه يجهل كلية قواعد اللعبة المعمول بها في المؤسسة الصناعية وعلى الخصوص الأشكال العصرية والمؤسسية في المقاومة والمطالبة. لذا فهو يفاجئ بسلوك سلمي وبخضوع مبالغ فيه لدرجة نسيان وجوده داخل الورشة، ولكنه يفاجئ بأفعال وتحركات مباغتة مذهلة.

وبالنسبة للإطار فإن العامل الشائع هو ذلك الفلاح الذي لم يتخلص بعد من فلاحيته، فهو يحمل كل دلالات السلبية والجمود والتخلف واللاوعي و اللامسؤولية، فهو عبارة عن نموذج العامل المضاد أو هو صورة ما قبل العامل، وعليه يمثل هذا النموذج ليس بالإمكان تحقيق المشروع الصناعي وضمان التحول الاجتماعي. فالإطار يبحث عن العامل الصناعي الكلاسيكي الذي يثق في قدراته و إمكاناته ووعيه وثقافته غير انو يواجه

نوعا أو أنموذجا مغايرا مما كان يتوقعه في تناقض صريح بين الاثنين، والنتيجة الحتمية فهذه الوضعية هي الفشل الذريع لمشروع التصنيع وتبعاته من تطلعات (لامية بويدي ص22)

وندعم هذا الرأي من خلال تلك الممارسات التي رصدها سعيد شيخي في دراسته لمؤسسة SNS لفئة الإطارات والعاملين، حيث صرح العمال أن العمل لا يعيشونه ولا يتصورونه كنواة جوهرية تصقل وتبنى عليه المؤسسة والمجتمع بصفة عامة. فما يهم العمال بالدرجة الأولى ليس العمل ولا المؤسسة بل تهمهم صعوبات حياتهم اليومية، كآزمة السكن، الصحة، الندرة والتضخم..... إن هذه القطيعة بين ما يمكن تسميته بـ "معايير العمل" و"معايير الاستهلاك" هذه الأخيرة التي تعيق تكوين هوية في العمل نظرا لترتيبها في المقام الأول من طرف العمال أنفسهم، ومن حيث أنها تؤسس لمطالب طبقية يفترق العمل التقني بعامة والعمل المنتج بخاصة المنزلة الاجتماعية المطلوبة بالجزائر، فالعامل يشعر أن وجوده غير مرتبط بالعمل ولا بواسطته ولا هو أيضا وسيلة مناسبة لتحقيق الاحتياجات القاعدية.

كما يفسر انعدام وجود هوية في العمل بعدم قدرتهم على التعبير عن رأيهم لأن فرص التعبير غائبة تماما وانعدام الفرص المعطاة لمبادراتهم ولابتكاراتهم ولتجربتهم ما يولد لديهم إحساس بالتهميش الاجتماعي، ومن ثم عدم الاحترام بل الاحتقار. (لامية بويدي ص 13)

وهذا ما تكلم عنه تايلور باعتباره مشرفا على الورشة التي يعمل فيها، لاحظ تايلور أن زملاءه لا يبذلون أقصى جهدهم في العمل، وقد أرجع تايلور ما أسماه بالتكاسل الممنهج الى عاملين أساسيين هما:

- التقاليد السيئة التي كانت سائدة في العمل التي نجمت من قضية التفاوض بين العامل ورب العمل حول الإنتاج والأجر.

- قناعة العامل من الالاجدوى من إضافة مجهود في العمل لان المجهود الإضافي يؤدي الى مردودية أحسن ومنه الى الفصل من العمل.

وبالرغم من أنهم عمال دائمون وهذا ما يوفر لهم الاستقرار والأمن الوظيفي وبالتالي يسلكون سلوك مواطنة يعكس وضعهم الجيد بالمؤسسة. وعلى الرغم من هذا لم يحقق الفاعلون سلوك مواطنة تنظيمية يعكس المناخ التنظيمي الذي يتمتعون به، بل يسلكون سلوكات لا تمت أي صلة لسلوك المواطنة التنظيمية وتظهر من خلال:

- استخدام ممتلكات البلدية من سيارات، جرارات وشاحنات لأغراض شخصية.

- استغلال الأوراق الأقلام الطباعة والنسخ وشحن الهواتف من أجهزة البلدية.

- استغلال الانترنت والشبكات الخاصة لأغراض شخصية

- ترك المكيفات، النوافذ والأبواب مفتوحة خارج أوقات العمل أو عند مغادرة المكتب.
- عدم نظافة المكان بالرغم من وجود سلة المهملات وتتجلى في ترك الكأس البلاستيكي للشاي وغلاف الحلويات والبسكويت ورمي المناديل الورقية وبقايا السجائر على الأرض.
- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى: والتي نصها "إن مستوى المناخ التنظيمي بأبعاده في بلدية الوادي متوسط حسب وجهة نظر عمال بلدية الوادي" وقد تحققت هذه الفرضية ونستدل على ذلك بقيمة المتوسط الحسابي لمتغير المناخ التنظيمي قدرت ب(1.78)، وانحراف معياري (0.36) حيث تركزت استجاباتهم عند البديل "أحيانا" وهي استجابة متوسطة. الأمر الذي يحقق الفرضية ومنه نستنتج أن مستوى المناخ التنظيمي لدى عمال بلدية الوادي متوسط على الرغم من أن الظروف المادية والفيزيائية (من تهوية وإضاءة وحرارة وتوفير مكاتب وغيرها) بالبلدية، متوفرة للقيام بالعمل على أكمل وجه إلا أن العاملين يسلكون سلوكيات غير مواطنة غير عقلانية، وهذا ما أشار إليه المفكر الجزائري مالك بن نبي في حديثه عن مشكلات الحضارة تبين وجود حالة من التبدد المفرط لطاقتنا الاجتماعية و تبذير مسرف وغير محسوس في وسائلنا، وهذا مظهر من مظاهر اللافعالية التي تعزى إلى العجز في أفكارنا. فالفهم الخاطئ لمدلول الحضارة: بين حضارة التكديس و بناء الحضارة، مفارقة غريبة بنى من خلالها بن نبي مقارنته الحضارية، فالتوجه العام للعالم الإسلامي كان نحو الأولى من خلال اقتناء و تكديس منتجات الحضارة الغربية مدعيا مبادرته نحو البناء الحضاري، في فهم خاطئ ساذج لمدلول الحضارة. فالحضارة تبنى ولا تشتري، فقشور و بخرجة الحضارة الغربية سلبت عقول المسممين و سكنت روحهم و استحوذت عليها، فتملكتهم كما استعبدهم دهرًا من الزمن. فالقائم محصلة للنظرة السطحية غير العميقة في لب القضية، إنما نظرت إليها على أن تحصيل الحضارة إنما يكون من طريق جمع و تكديس منتجاتها(الحضارة الغربية)، غير أن الفرق شاسع حسبه بين بناء حضارة و تكديس منتجاتها(لامية بويدي ص من 23،34) فالحضارة ليست كومة من الأشياء والأفكار و لكنها بناء يعكس عبقرية البلد و شخصيته (لامية بويدي ص من 23،34) و منه توصل مالك بن نبي بعد تشريحه لأوضاع العالم الإسلامي إلى أن السبب الحقيقي وراء فشل أي مشروع بناء حضاري لم يكن يوما وأبدا أزمة في الوسائل، و إنما في الأفكار. فهذا العالم يعتقد أن الوسائل والإمكانات التي تبنى الحضارة و تقويها، وعليه فالفشل الحضاري هو محصلة نقص مادي.
- إن هذا الفهم السطحي الساذج قد دفع بهذا العالم الإسلامي إلى الإقبال على اقتناء هذه التكنولوجيا معتقدا انه سيبني حضارة قوية، غير ان اصطدام بواقع مغاير محمل بالإخفاقات المثقلة و المتكررة. ومن خلال التجارب العديدة و المتكررة تتدعم لدينا حقيقة مفادها أن ما يعانيه هذا العالم هو مشكلة أفكار(لامية بويدي ص من 23،34)

إن القضية هي قضية الإنسان، فالإنسان هو محور التنمية وهدفها، وكل الحلول التي تريد الفكك من التخلف ينبغي أن تأسس على الفهم هذا أي أن تجعل من الإنسان القيمة الاقتصادية الأولى وأن تبث فيه قيم الفعالية والحركة لينسجم مع ضرورات الحضرة.

ولقد نبه ابن نبي الى الإخفاقات التنموية التي شهدتها جهود التنمية ترجع في كثير من جوانبها الى إهمال هذا المعطى المهم (الظاهر سعود 2006 ص 260).

ومما لا شك فيه أن للاتصال بصفة عامة والاتصال التنظيمي بصفة خاصة أهمية كبيرة في زيادة حيوية المؤسسة الخدماتية حيث أن الاتصال التنظيمي لا يؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج فقط، بل يتعدى إلى رفع مستوى الخدمة التي تقدمها إلى جمهورها، كما أن عملية الاتصال التنظيمي هي العصب المحرك لمختلف العمليات الإدارية، خاصة أنه يساعد على اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة تقود المؤسسة نحو التنمية والتطوير والملاحظ في البلدية من خلال إجابات المبحوثين وتصرفاتهم أن هناك خلل في العملية الاتصالية داخل البلدية حيث لاحظنا غياب عاملين عن أماكن العمل دون علم رئيس المصلحة، كما يظهر عدم القدرة على التحكم في المجموعة وعدم الاستجابة مع الباحثين في إعطاء المعلومة رغم حضورنا برسائل رسمية، وفي الوقت نفسه تحصلنا على المعلومات بطريقة غير رسمية ما يوحي بقوة الاتصال غير الرسمي داخل البلدية.

وهذا ما يؤكد شستر برنارد في قوله أن لكل تنظيم رسمي هناك تنظيم غير رسمي، فالأول يقوم على أساس عقلائي محدد ومرسوم، بينما يقوم الثاني على أساس عاطفي وهو لا نهائي لأنه يعتمد على العلاقات الشخصية بين العاملين. كما أنه يقوم على أساس توافق للطباع أو على أساس مهني أو أساس عصبي أو ديني. والعلاقة بين قوى التنظيم متينة، ولا يمكن وجود واحد منهما دون الآخر. وإن التنظيم غير الرسمي مفيد لأنه وسيلة لحفظ الأفراد في إطار التنظيم الرسمي. لذلك فإن مهمة الإدارة أن تجعل التنظيم غير الرسمي يعمل في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي حتى لا يتعارض التنظيمان، يصور جستر برنارد المنظمة بأنها منظومة اجتماعية تعاونية تفاعلية من الفعاليات والقوى المنسقة بوعي، ويتسبب ذلك في إحباط جهود المنظمة. وعلى هذا فإن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية:

- أ. تنمية وتدعيم الاتصال بين أعضاء التنظيم.
- ب. تحقيق التماسك والترابط بين الأجزاء المختلفة للتنظيم.
- ج. تحقيق شعور التكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بين أعضاء التنظيم.

ويقول برنارد أن الفرد غالباً ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتبارها أمراً صادراً إليه إذا توفرت أربعة شروط متتابعة هي:

1. إذا كان قادراً على فهم وإستيعاب الرسالة.
  2. إذا كان يعتقد أن الرسالة تتناقض مع أهداف المنظمة.
  3. إذا كان يعتقد أنها تتمشى مع أهدافه الشخصية.
  4. إذا كان قادراً من الناحية الذهنية والجسمانية على مواكبتها.
- كما يعتبر الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك سلوك الأفراد ونعني به الأداء الجيد ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة وفيما يلي استعراض كامل لأهداف الاتصال التنظيمي وهي:

- نقل المعلومات والتأكيد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم على العمل وزيادة على هذه الأهداف توجد أهداف أخرى للاتصال التنظيمي وهي:
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضى في العمل ورفع الروح المعنوية.
- نقل اقتراحات وشكاوي العاملين إلى الإدارة العليا.
- شرح سياسة و إستراتيجية وأهداف وخطط المنظمة للعاملين
- توجيه المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرارات.
- نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم إلى القيادات المعنية بأمرهم
- تعريف العاملين في الإدارة بما يدور من إحداث داخلها بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية وقيامهم بعملهم

ومن خلال ملاحظتنا؛ تبين أن كبر حجم البلدية وعدد العاملين فيها يزيد يصعب عملية الاتصال بين العاملين، وحتى التشتت الجغرافي يزيد من صعوبة الاتصال في شكل مصلحة البيومتری الموجودة خارج مقر البلدية في فرع لوحدها، كما أن ذلك الحاجز الموجود بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي الى رهبة المرؤوس من رئيسه ويصبح جهاز الاستقبال لديهم شبه معطل، ولقوة تدفق التوجيهات بكمية كبيرة تصب على العامل الاستجابة لهذا الكم

من التوجيهات لتنفيذها، وتتأثر العملية الاتصالية بالعوامل البيئية وخاصة ما يتعلق بالضوضاء وهي صورة مألوفة بالبلدية تجعل من العامل يصعب عليه الاستجابة والتركيز في أداء عملهم وعليه نقول أن لكل مؤسسة خصوصياتها في عملية الاتصال وعلى البلدية مراعاة ما يناسبها من طرق للاتصال لتحقيق أهدافها ومنه تحقيق أهداف العاملين.

وليكون هناك مناخ تنظيمي صحي لا بد من وجود نظام حوافز فعال، والبلديات عامة و على مستوى عمال الشبابيك بالتحديد يكون التركيز على تحسين الجودة والكفاءة خاصة مع دخول الرقمنة تزداد أهمية الحوافز، حيث عمال الشبابيك يمثلون واجهة البلدية وسمعتها بحكم الاحتكاك الدائم والمباشر بالمواطنين، كما تقاس سمعة البلدية بما يبذله عمال الشبابيك من جهد. فقلة وعي الإدارة المحلية بصفة عامة والبلديات بقيمة الحوافز وأهميتها في رفع الروح المعنوية للعامل، يساهم في خفض مستوى المناخ التنظيمي.

على البلدية الاهتمام بتحفيز موظفيها من أجل تطوير ذواتهم، وكلما كان تطوير ذواتهم جيدا كان ذلك مناسباً للبلدية من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية، وكما أن منظمات الوقت الحاضر تحتاج لموظفين لهم مستويات عليا من المعرفة والتحكم في مختلف الخبرات، فهو عصر يمتاز بالسرعة في التطور التكنولوجي والسلوكي التنظيمي، وفي مفاهيم المنافسة وتقديم الخدمات، ومواجهة متطلبات الزبائن، وهذا لا يتأتى صدفة بل بتحفيز (مادي ومعنوي) الموظفين على تطوير ذواتهم في مختلف نواحيهم الشخصية وتوفير الظروف المناسبة والمناخ الملائم لذلك وتوجيه اهتماماتهم نحو هذا الجانب المهم وهو تطوير الذات. (عطا الله محمد 202 ص 163)

إن قلة وعي الإدارة بقيمة الحوافز وأهمية دورها في رفع الروح المعنوية للعامل لا يجعلها في قائمة أولوياتهم، وهذا ما يسهم في خفض مستوى مناخ المؤسسة التنظيمي وتأثيره سلباً على العاملين. فالإدارة الفعالة هي التي تدرس العمال بتقسيماتهم المختلفة وتفهمهم مثل طبيعة عملهم ومدة خدمتهم ومستوى أجورهم وحالتهم الاجتماعية حيث تقدم مزيجا من الحوافز الذي يتيح أقصى إشباع ممكن للعامل بهذه التقسيمات لذا فإن اختيار العامل لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة. وكلما وجد العامل أن الحافز المقدم -أيا كانت طبيعته- فاعل بإشباع الحاجة المطلوب إشباعها كان هذا الحافز أكثر دفعا له على إتباع السلوك المؤدي للحافز.

إن كثرة ترك مكان العمل واللامبالاة يعود بالدرجة الأولى إلى عدم فعالية أنظمتهم التحفيزية وعدم تصميمها وفق ما يلبي حاجة العامل الاقتصادية والاجتماعية وهذا يؤكد ضرورة تعديل نظام الحوافز. فعدم توفر نظام حوافز

مناسب من شأنه التأثير سلبا في مردودية عمله بالمستوى المطلوب وفي أحيان كثيرة يضطر الكثير منهم إلى القيام بعمل مقابل مداخيل إضافية لدخلهم الشهري (عطالله ص 163).

- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية: والتي نصها "إن مستوى المواطنة التنظيمية بأبعادها في بلدية الوادي متوسط حسب وجهة نظر عمال بلدية الوادي"

كانت استجابات عمال بلدية الوادي نحو متغير المواطنة التنظيمية ضعيفة منخفضة متمركزة عند البديل (أبدا)، ونستدل على ذلك بقيمة المتوسط الحسابي (1.57)، وبانحراف معياري (0.32). وبالتالي لم تتحقق الفرضية القائلة بوجود سلوك مواطنة تنظيمية متوسط وتتجلى في الممارسات والسلوكيات التي يسلكها العاملين بالبلدية من خلال استخدام ممتلكات البلدية لأغراض شخصية، استغلال الأوراق الأرقام الطباعة والنسخ وشحن الهواتف من أجهزة البلدية، استغلال الانترنت والشبكات الخاصة لأغراض شخصية، ترك المكيفات، النوافذ والأبواب مفتوحة خارج أوقات العمل أو عند مغادرة المكتب، عدم نظافة المكان بالرغم من وجود سلة المهملات، وعدم استقبال المواطنين بغلق المكتب على نفسه .....

إن العامل الذي فقط يحضر لمكان العمل من أجل الحضور لتلقي مرتب آخر الشهر، هذه السلوكيات البدائية تعكس مستوى المواطنة لدى العامل الجزائري، هنا نستدل بأهم استنتاجات جمال غريد الذي تكلم على ذهنية الجزائري الفلاحية و الذي لا يمثل النموذج الجديد للعامل وعلى الوجه الغالب الذي أصبح يفرض نفسه كوجه أساسي، ألا هو ما أسماه الباحث بـ«العامل الشائع». إنه العامل الواقعي الذي تعرفه بصفة سلبية، هذا المزارع الذي لم يتعد هذه الصفة كلية الأمي السليبي غير الواعي وقليل التبصر ... فهو يظهر على أنه يمثل النمط المضاد للعامل أو هو على الأقل ما يمكن نعتة بما قبل العامل. انها بعض الأوصاف التي يوصف بها «العامل الصناعي» في الجزائر من طرف الإطارات، العامل الشائع هو عادة عامل شاب فهو في غالب الأحيان من أصل ريفي وحتى فلاح هو ما زال يحافظ على ارتباطات مع عالمه الأصلي حيث يوجد في أحيان كثيرة مقر سكنه هو ملم إلى حد ما بمبادئ الكتابة والقراءة العربية وحامل لعناصر ثقافية يرتبها وينظمها فهمه مبسط للإسلام فهو يجهل تماماً قواعد اللعبة المعمول بها في المؤسسة الصناعية وعلى الخصوص الأشكال العصرية والمؤسساتية في المقاومة والمطالبة. ولذا فهو يفاجئ بسلوك سلبى وبخضوع مبالغ فيه حتى يكاد المرء ينسى وجوده داخل الورشة ولكنه يفاجئ أكثر بأفعال وتحركات مبالغ فيها بعيدة كل البعد عن العقلانية التي تكلم عنها فريدريك تايلور في نظريته الإدارة العلمية حين ضبط تحركات العاملين وتخلص من حركاتهم الزائدة والطائشة بل وقدر الزمن اللازم للحركات الضرورية تقديرا دقيقا .

أما في المؤسسة فإن استراتيجية العامل الشائع تتنافى تماما مع استراتيجية العامل الكلاسيكي. فبينما يكون هذا الأخير مندمجا في العالم الصناعي وسعيدا بذلك مع التطلع إلى مزيد من الترقية لنفسه وإلى مزيد من العقلانية فإن العامل الشائع على العكس من ذلك يتفاوض مع مؤسسته ابتغاء لأقل قدر ممكن من الاندماج فهو يريد التعامل مع المصنع تعاملًا أداتيا لا أكثر ولا أقل : فهو يقدم قسما من وقته ويأخذ في مقابله مبلغا من المال. بعبارة أخرى فإن معارضته للمصنع ليست معارضة مصالح وإنما علامة رفض تعبر عن انشغاقه الثقافي عن المصنع وهذا ما تناوله دوغلاس ماغريغور في نظريته (X) و الذي تأثر بدراسات وأفكار "ماسلو" في محاولته الجمع بين ما هو اجتماعي ومادي داخل المؤسسة، تقدم النظرية (X) مجموعة من الافتراضات السلبية حول العمال، فهي ترى بأن العمال كسالى بطبعهم ينقصهم الطموح وليس لديهم الاستعداد لتحمل الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار مما يجعلهم عديمي المسؤولية يفتقرون لروح المبادرة وغير مبالين بالعمل لا يحافظون على أسرار العمل ووسائله.

كما نجد أيضا نظرية (Z) لوليام أوشي التي استمدت مقوماتها من طبيعة البناء الاجتماعي والثقافي والديني والتربوي للمجتمع الياباني الذي يتمتع بروح العمل ك فالمجتمع الياباني مجتمع محب للعمل، حيث ارتكزت على الثقة والمهارة والألفة وهذا ما تعتمد المؤسسات اليابانية في تعاملها مع العاملين، فسعت لدعم العمل المشترك وعدم إهمال الفروقات الفردية وترسيخ روح المبادرة لدى العاملين من خلال مساعدة زملاء العمل والتطوع للقيام بالأعمال؛ وبالتالي يسود التفاهم والاحترام وتبادل المعلومات مما يؤدي لإرساء الثقة التنظيمية.

إن الأمر الذي لا ينطبق على الفرد الجزائري الذي لا يحب العمل و لا يحبذ العمل مع الغرباء بل اعتاد على العمل مع عائلته الأمر الذي تحدث عليه الأستاذ أحمد هني من خلال دراسته ان المقول في عمله يبحث على توحيد و تجميع شبكات الاخوة و القرابة اذ يبدأ بتوظيف عائلي ما يمنحه مكانة افضل ما يسمح له بنجاح اعماله ثم ينتقل الى التوظيف على الأساس القبلي و العشري بهدف كسب الولاء و تعزيز القاعدة الزبونية فيتضح ان قوة العمل ليست مناجا لقوة التنظيم انما ناتج قوة التنظيم الاجتماعي الخاصة الغائبة عن بلدية الوادي و باقي المؤسسات العمومية التي قد ترفض في كثير من الأحيان توظيف الأقارب لمنع التكتلات الأمر الذي كما لم يألف العمل مع العنصر النسوي

وفي ذات السياق كما يقول السوسيولوجي الجزائري مراد مولاي الحاج في قضية المرأة التي شهدت نوعا من الانسلاخ من تلك القيود الريفية التقليدية فالضرورة الاقتصادية والحياتية فرضت عليها الخروج الى سوق العمل لكن الرجال يرون ان مكانها بالبيت و لا يمكن لها الاتصال بالجنس الاخر بحجة ان المرأة هي عورة و يجب الا

تشاركك الرجل محيطه ما يجعله غير مرتاح في عمله فالقليل فقط م يسمح لابنته بمزاولة مهن محددة كالتمريض او التعليم او الخياطة المهن التي ليس بها اختلاط مباشر مع الرجال ( مراد مولاي الحاج ص 61-73) .

-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: والتي نصها "بيئة العمل الفيزيكية والمادية علاقة بالمواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي"، غير أن نتائج هذه الدراسة نفت ذلك وهذا ما يختلف تماما مع نتائج الدراسات السابقة لكل من "كبير، بن علي، "شتاتحة، عمام"، محمد ناصر إسماعيل، "ذنون جاسم ورننا ناصر صبر"، "سمايلي"

تكتسي بيئة العمل المادية والفيزيكية أهمية بالغة في حياة المنظمة، حيث أن الاهتمام بالجانب البيئي في العمل يحقق أهداف كبيرة من شأنها تعود على المنظمة بالفوائد الوفيرة، وتتحدد بيئة العمل المادية والفيزيكية ببلدية الوادي فيما يلي:

- الإضاءة: تعد الإضاءة المناسبة والكافية عامل هام لا بد من توافره في بيئة العمل كشرط أساسي لإمكان العمل والإنتاج. ذلك أن رؤية عناصر بيئة العمل أمر ضروري لمعالجتها على النحو الذي يرفع الكفاءة الإنتاجية. وطالما أننا نشترط للعمل درجة معينة للإبصار حتى يعين الفرد فيه، فلا بد من تحقيق قدر معين من الإضاءة في بيئة العمل لجعل الإنتاج يتم ببسر وكفاءة أعلى (فرج عبد القادر طه 2001 ص 250).

ومن خلال النتائج الجدول تبين أن ما نسبته 54% أكدوا على أن الإضاءة جيدة أحيانا في حين أجاب 38% من المبحوثين أنها جيدة دائما في حين 08% قالوا إنها غير جيدة بتعبير أبد. ومن خلال ملاحظتنا لبيئة العمل نجد أن مكان العمل واسع وبه إنارة كثيرة ونوافذ كثيرة يتسلل منها الضوء مما يدل على عدم جدية المبحوثين في الإجابة على الاستبيان.

- الحرارة: اذ ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة، وسواء كان العمل عضليا أو ذهنيا فإن كفاءة الفرد تقل فيه كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب. ذلك أن درجة الحرارة غير المناسبة في مكان العمل تسبب ضيقا لدى العامل، كما تؤثر تأثيرا سيئا على النواحي الفسيولوجية للعامل ، مما يزيد إحساس العامل بالضيق، ويسرع إليه التعب والملل ويقلل كفاءته في العمل (فرج عبد القادر طه 2001 ص 254)

- التهوية: حيث قرر جيزيللي و براون أن هناك من الدراسات العديدة ما يشير الى أن الإنتاج مؤثر لجودة التهوية. فإن سوء التهوية يعرقل تخلص الجسم من حرارته الزائدة، فتضل حرارته ترتفع دون أن تنصرف خارج الجسم، حتى تقتل الإنسان في نهاية الأمر إن هي تعدت الدرجة التي يحتملها للبقاء. ومن هنا كان إحساسنا بالضيق والخمول والإرهاق والاختناق كلما اجتمع معدل عال للرطوبة، مع درجة حرارة عالية، مع انعدام تحرك

الهواء ولهذا ينصح دائما بتكييف الهواء وتحديد في أماكن العمل سيئة التهوية، حيث يعمل ذلك على زيادة الإنتاج وتقليل الأخطاء فيه، وتصل هذه الفائدة أقصاها في الأيام مرتفعة الحرارة والرطوبة بشكل غير عادي. والضوضاء عامل ذو تأثير سيئ على العامل وإنتاجه، ويرجع ذلك الى سببين رئيسين، هما كون الضوضاء عاملا مزعجا (فتسبب بذلك ضيقا وإستياء من جانب العامل) وكونها عاملا مشتتا للانتباه والتركيز (فتصرف بذلك انتباه العامل عن عمله، وتقلل تركيزه عليه، فتقل تبعاً لذلك كفاءته فيه) ويبدو بوجه عام أن الأعمال العقلية تتأثر بالضوضاء أكثر من الأعمال الحركية والروتينية، نظرا لحاجة الأولى إلى تركيز أكثر. كما أنه يبدو أيضا أن الضوضاء المتقطعة أكثر إضرارا بالإنتاج من الضوضاء الموصولة، إذ أن الضوضاء الموصولة لا يلبث أن يتعود عليها الفرد ويتكيف لها بحيث يقاوم تأثيرها الضار. (فج عبد القادر طه 2001 ص 254)

فإذا تكلمنا على النظافة التهوية ودرجة الحرارة والبرودة والضوء في بيئة العمل متوفرة ومقر البلدية جديد من حيث الاستغلال والتجهيزات اللازمة لممارسة العمل ويتوفر على بيئة صحية مريحة ومناسبة للعمل وتتماشى مع طبيعة العمل رغم ذلك ومن خلال الملاحظة تبين أن العاملين تصرفاتهم وسلوكياتهم مع هذه البيئة غير حضارية ويتجلى ذلك في: رمي الكراسي، وضع الأرجل فوق الكرسي، عدم نظافة المكان بعد المغادرة وذلك بترك المناديل الورقية وأكواب الشاي البلاستيكية، ترك المكيفات الهوائية والإنارة والنوافذ مفتوحة، مغادرة مكان العمل والتأخر في الرجوع إليه وكذا الانشغال بالهاتف والتحدث مع من يعرف من المواطنين في شتى المواضيع أثناء العمل ولوقت طويل. وهذا ما يؤكدته **التو مايو** من خلال تجاربه في مصانع وسترن إلكترونيك بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث خلص الى أن الظروف الاجتماعية والنفسية للعامل تؤثر على الإنتاجية أكثر من الظروف المادية، وأن العمال ليسوا مجرد معطيات تنظيمية، بل لهم حاجات ورغبات وآراء وأفكار لا بد من أخذها بعين الاعتبار. وهذا ما يتفق الى ما توصل إليه **سعيد شبيخي** من خلال دراسته للمؤسسة الجزائرية حيث خلص الى أن المصنع لا يحقق رغبة العامل من حل مشاكله ومطالبه فجوهر مطالبه هي توفير السكن، النقل والرفاهية... بدل الزيادة في الأجور. لذا العامل لا يتمثل للمصنع، بل يتمثل للجهة التي تحقق رغباته وهي عائلته وأهله ومجتمعه، وبالتالي تنتج عنه السلوكيات السلبية ولا اعتبار للبيئة التي يعمل فيها لتحقيق مواطنة تنظيمية.

-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: والتي "نصها للاتصال التنظيمي علاقة بالمواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي" غير أن نتائج هذه الدراسة نفت ذلك وهذا ما يختلف تماما مع نتائج الدراسات السابقة لكل من كبير، بن علي، "شتاتحة، عمام"، محمد ناصر إسماعيل، "ذنون جاسم ورننا ناصر صبر"، "سمايلى"

إن عملية الاتصال أكثر من مجرد نقل المعلومات، فهي تتضمن أيضا تلقي المعلومات وفهمها والاقتناع بها، والتصرف على أساسها، ويخطئ القائل إذ يظن أن عملية الاتصال قد أدت بمجرد إرساله للمعلومات، فهو قد يجبر الأفراد للاستماع إليه، ولكن ذلك لا يعني بالضرورة أنهم يفهمون ما يقولونه أو أنهم يقتنعون به أو يتصرفون على أساسه .

ومن خلال الملاحظة العينية اتضحت الصورة بضرورة خلق مناخ تنظيمي جيد يضمن تحقق الفهم والاقتناع. وهي إحدى الظواهر الإدارية ذات الأهمية البالغة حيث نجد في البحث مشكلة واضحة في وجود قصور أثره الاتصالات التنظيمية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، أن عدمه قد يضر بأداء العمال لعملهم الرسمي ويقلل من تحسين مقدرات ومهارات العاملين المسؤولين على حد سواء، ومما يجعله يؤدي إلى عدم الالتزام وضعف الروح المعنوية للعمال. هذا ما تؤكدته المدرسة الكلاسيكية التي اعتمدت في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات منها وأهمها: إغفال الجانب الإنساني في الاتصالات الإدارية، إغفال الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل و إغفال جانب الاتصال غير الرسمي للتنظيم. كما أن "برنار شوستر" يرى أن اتصال العنصر الإنساني وتفاعلهم في إطار التنظيم غير الرسمي تحتل مكانة بارزة في حركة التنظيم، فما نلاحظه أمانا في بلدية الوادي من اتصال غير فعال ولا يؤدي إلى سلوك مواطنة تنظيمية وهذا راجع للنموذج البيروقراطي المتبع في التسيير والذي ينجم عنه آثار سلبية على المحيط بشكل عام وعلى عملية الاتصال بشكل خاص حيث نجد أن:

- معظم الاتصالات تبدأ من المستويات العليا وتركز على الأنظمة والقواعد والأوامر مما يجعل عملية الاتصال صعبة.

- محدودية تبادل الأفكار والآراء لعدم وجود اتصالات بين الأفراد في نفس المستوى.

- تجاهل سلوكيات الأفراد من دوافع ورغبات واحتياجات تطويرية.

- تجاهل وجود اتصالات غير رسمية مما قد تسببه هذه الاتصالات من مشاكل إدارية غير مرغوب فيها.

- عملية اتصال بطيئة ومشوهة لكبر حجم الهرم الوظيفي والبيروقراطية المطبقة.

- انعدام استخدام الاتصالات الشفوية، وعد ضمان تطبيق التعليمات والأوامر.

- عملية الاتصال تأخذ طابع غير شخصي مما يؤدي إلى مشاكل بين الموظفين. (صبرينة حديدان ص85)

.وعليه فعلى المنظمة الاهتمام بالاتصال لأنه يمثل العصب الذي من خلاله تتم مختلف العمليات التنظيمية والإدارية، وتتفاعل من خلاله الظواهر النفسية والاجتماعية للأفراد العمال الذين يؤدون مهام إنسانية و خدماتية،

وارتباط الاتصال وأثره على تمكين الموظفين وتحقيق أداء سياقي يعود إيجابا على الموظف، المنظمة والمواطن أو الفئة المهشة التي هي محور اهتمام الموظفين.

وعلى الرغم من وجود قنوات اتصال رسمية ببلدية الوادي إلا أنها تظهر في صورة سيئة من خلال ممارسات العاملين تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يترك العامل المكتب شاغر ويغيب لفترة قد تطول وزميله بجانبه لا يعلم أين توجه زميله ولا رئيس المصلحة يعلم ذلك مما يدل على عدم التقيد بسلم الاتصال بين العاملين ومرؤوسيه، وعدم قدرة الرؤساء على التحكم في انضباط المرؤوسين الذي غالبا ما يكون الغياب لأسباب شخصية فالعامل لا يعطي قيمة لرئيسه ولا الرئيس له القدرة على الحد من سلوكيات مرؤوسيه فقنوات الاتصال بين المرؤوسين ورؤسائهم لا تتم كما يجب أن تكون، ما يدل على أن الهوة أكبر من كونها اتصالية.

كما يؤكد البروفيسور سعيد شيخي من خلال دراسته لواقع المؤسسة الصناعية بالجزائرية ودراسته للخلاف بداخلها بين أعوان التحكم والعاملين حيث وجد أعوان التحكم صعوبة كبيرة في إقناع العاملين لأداء مهامهم، مادام عملهم لا يقدم لهم أي نفع أو فائدة شخصية أو اجتماعية. كما انه هدر لوقتهم وإمكاناتهم مما يولد الاغتراب الوظيفي والأهم دوران العمل مما يعيق أهداف المؤسسة. ويقيم أعوان التحكم ذي الطابع الأخلاقي ردود أفعال العمال لا صفتها مقاومة بل يقرونها بالأشكال الشائعة الموجودة بوحدة الإنتاج. فهو ينظر الى ممارسات العمال على أنها تصرفات ما قبل أو على الأقل لا صناعية، حيث أنها لم تكتسب بعد وعيا صناعيا، بالرغم من ذلك ينظر لأعوان التحكم لأنفسهم على أنهم وسيط بين فئتين الإطارات والعمال، إلا أنهم لا يتمتعون بالقدر الكافي من المسؤولية، فهم ليسو إطارات وليسوا عمالا والأهم افتقارهم للسلطة من هنا الإطار يوحى لعون التحكم إن مشاكل العامل ليست مهمته من جهة ومن جهة أخرى يطالبه بفرض سلطته. أما العامل فلا يعترف أصلا بهذه السلطة مادامت لا تسهم في حل مشكلاته والتي تتعدى قدراته. وعليه فاعتراف العمال بسلطة أعوان التحكم مرتبطة بقدرتهم على حل مشكلاتهم المختلفة.

مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: والتي نصها "للحوافز علاقة في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي"، غير أن نتائج هذه الدراسة نفت ذلك وهذا ما يختلف تماما مع نتائج الدراسات السابقة لكل من "كبير، بن علي، "شتاتحة، عمام"، محمد ناصر إسماعيل، "ذنون جاسم ورننا ناصر صبر"، "سمايلى"

مما لاشك فيه؛ أنه ليس للحوافز وحدها التأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل العاملين وأن توجههم بشكل يسمح باستمرار نشاطهم بطريقة محفزة، وليست وحدها الدافع للعمال نحو العمل والإنتاج أو تعبر لهم عن

مدى الانتماء و المواطنة. فالحوافز تضم جملة الخدمات والامتيازات والمزايا التي ينالها العامل لقاء الجهد الذي يبذله، فضلا عن كونها المحرك والدافع إلى إثارة طاقته وقدراته الحركية والذهنية بما يفيد تحقيق أهداف المنظمة، فمنها المادي ومنها المعنوي ولكي تحقق أهدافها يفضل أن يتم اعتمادها معا في تحفيز العامل، فالإكتفاء بنمط واحد من التحفيز بإمكانه أن يؤدي تدريجيا إلى الرتابة فتتخفف الدافعية نحو العمل تدريجيا لكن بالرغم من ذلك فوجود أحدها أفضل من غيابهما تماما (لامية بويدي 2019)

وهذا ما قام به تايلور من خلال وضعه نظام الحوافز فقد أدى الى عدم رضا العمال وظهر ذلك من خلال تكرار الإضرابات عن العمل قائلين أن تايلور ينظر للفرد العامل وكأنه آلة لا يأخذ في اعتباره أننا من البشر ونحتاج الى الرعاية الإنسانية والاجتماعية. وهذا ما عالجته إلتون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية الذي يرى أن إنتاجية العامل تتأثر بعوامل أخرى هي الحاجات النفسية، الجماعات الغير رسمية، نمط القيادة، مستويات القيادة والإشراف وأكد أن الاهتمام بالعامل واحترامه يساعد على تعزيز حوافز الإنتاج في العمل ولذا العاملين. (صبرينة احدىدان 2022 ص 27)

إن قمة وعي المنظمة بقيمة الحوافز وأهمية دورها في رفع الروح المعنوية للعمال لا يجعلها في قائمة أولوياتهم وهذا ما يسهم في خفض مستوى مناخ المؤسسة التنظيمي وتأثيره سلبي على عمل العمال، فالإدارة الفعالة هي التي تدرس العمال بتقسيماتهم المختلفة وتفهمهم مثل طبيعة عملهم ومدة خدمتهم ومستوى أجورهم وحالتهم الاجتماعية حيث تقدم مزيجا من الحوافز الذي يتيح أقصى إشباع ممكن للعمال بهذه التقسيمات، لذا فان اختيار العامل لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة وكلما وجد العامل أن الحافز المقدم أيا كانت طبيعته فاعل بإشباع الحاجة المطلوب إشباعها.

### خلاصة

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على مدى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي ولاية الوادي وعلى هذا الأساس كانت الدراسة الميدانية والتي من خلالها توصلنا الى مجموعة من النتائج تحتاج التحليل والتفسير والمناقشة.

وقد تطرقنا في هذا الفصل الى الطريقة وأدوات جمع البيانات وعرض النتائج وتحليلها على ضوء فرضيات الدراسة بالإضافة الى تحليلها وتفسيرها وربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها، والتوصل الى الاستنتاجات والحلول.

وفي الأخير توصلنا الى أن الفرضية الأولى القائلة بوجود مناخ تنظيمي متوسط ببلدية الوادي قد تحققت وباقي فرضيات الدراسة لم تحقق فقد بينت نتائج الدراسة الميدانية الى عدم وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي.

## خاتمة

خضعت الدولة الجزائرية الى عملية تطوير و تحديث من خلال تزويد منظماتها بالوسائل التقنية الحديثة و رقمنة القطاعات من اجل تحسين خدماتها و ضبط و تقنين سلوكات العمال ، و بالتالي تحقيق أهدافها فتطبيق المشروع ارقمي يجعل الإدارة أكثر قربا من المواطنين عن طريق تسهيل الولوج للمنصات الرقمية و تتبع إجراءات الملفات الإدارية عن بعد، بما يفيد في تقديم خدمات ذات جودة و من بين هذه التغيرات ما مس مناخها التنظيمي ومخلف ابعاده المادية و الفيزيائية و التحفيزية ، فضلا عن الاتصالية ، حيث تسعى المنظمة الى إيجاد ظروف عمل ملائمة تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين فيها ودفعهم لإنجاز الأهداف المخطط لها، فالعنصر البشري هو العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف لذا فإن فعالية و كفاءة أداء كل مؤسسة رهين بفاعلية هذا العنصر مما يتطلب العناية بقدراته و توفير العناية الملائمة له .

يكسبي المناخ التنظيمي أهمية بالغة فهو من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة ، حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة و الذي له تأثير كبير على الافراد و تدعيمهم و مساندتهم على تحسين أدائهم و مدى تأثيره في عملية اتخاذ القرارات و ما يتم من سلوكات واتجاهات داخل المنظمة، ما يؤثر في استقرارها فضلا عن كونه عنصرا أساسيا يحقق التقاربين اهداف المنظمة و اهداف العاملين بها.

ان المناخ التنظيمي الجيد يؤدي الى رفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة درجة الرضا الوظيفي و بالتالي التأثير على سلوكات العاملين ، فالفرد يقضي معظم وقته بالعمل حيث الاحتكاك بالمرؤوسين و الرؤساء على كافة المستويات فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة. و من خلال المعالجة النظرية والشواهد الامبريقية الكمية والكيفية لموضوع دراستنا المتعمق ب "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي":

فإن النتائج المتحصل عليها والتي تختبر صحة الفرضية الجزئية الأولى القائلة " إن مستوى المناخ التنظيمي بأبعاده في بلدية الوادي متوسط حسب وجهة نظر عمال بلدية الوادي " قد تحققت بوجود مستوى مناخ تنظيمي متوسط ببيئة العمل.

- إن النتائج المتحصل عليها والتي تختبر صحة الفرضية الثانية القائلة " إن مستوى المواطنة التنظيمية بأبعادها في بلدية الوادي متوسط حسب وجهة نظر عمال بلدية الوادي " لم تتحقق هذه الفرضية بوجود مستوى مواطنة تنظيمية ضعيفة ببلدية الوادي

- إن النتائج المتحصل عليها والتي تختبر صحة الفرضية الثالثة القائلة " لبيئة العمل الفيزيائية و المادية علاقة في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي. " ويمكن أن نترجمها كما يلي:

- لقد تم الربط بين مؤشرات الظروف الفيزيائية والمادية من نظافة وتهوية وحرارة وإضاءة وتوفير التجهيزات بالمواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي. غير أن نتائج هذه الدراسة نفت ذلك لا توجد علاقة بين بيئة العمل الفيزيائية والمادية والمواطنة التنظيمية أي ان الفرضية غير محققة و انه لا توجد علاقة لبيئة العمل الفيزيائية و المادية في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي وهذا ما يختلف تماما مع نتائج الدراسات السابقة.
- إن النتائج المتحصل عليها والتي تفحص صحة الفرضية الرابعة القائلة " للاتصال التنظيمي علاقة في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي" ويمكن أن نترجمها كما يلي:  
لقد تم الربط بين مؤشرات الاتصال من استخدام للتقنيات الحديثة وسهولة الاتصال ونظم الاتصال و اتصال بين الرؤساء والموظفين بالمواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي. غير أن نتائج هذه الدراسة نفت ذلك لا توجد علاقة بين الاتصال والمواطنة التنظيمية أي ان الفرضية غير محققة وي انه لا توجد علاقة بين للاتصال التنظيمي في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي وهذا ما يختلف تماما مع نتائج الدراسات السابقة المعروضة
- إن النتائج المتحصل عليها والتي تختبر صحة الفرضية الخامسة القائلة " للحوافز المادية والمعنوية علاقة في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي" ويمكن أن نترجمها كما يلي:  
لقد تم الربط بين مؤشرات الحوافز من أجر وترقيات و مردودية و تشكرات بالمواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي. غير أن نتائج هذه الدراسة نفت ذلك أي ان الفرضية غير محققة وي انه لا توجد علاقة للحوافز المادية و المعنوية في تحقيق المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية الوادي وهذا ما يختلف تماما مع نتائج الدراسات السابقة.

### - التوصيات :

- التركيز على احتياجات العاملين و اعتبارهم شركاء حقيقيين كما يجب على المدير والإدارة العليا إحترامهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ سلوك المواطنة
- التدريب على وسائل العمل و التقنيات الحديثة
- دورات تحسيسية بأنماط سلوك المواطنة
- كسر الروتين بهدف ابعاد العامل عن الروتين القاتل
- فتح قنوات الاتصال الرسمي و الغير رسمي بين العاملين
- استحداث السجل الالكتروني للانشغالات و الشكاوي الخاص بالعاملين
- الاهتمام بالتحفيزات المادية والمعنوية للعاملين من أجل زيادة التزامهم نحو العمل والمؤسسة أكثر و افرازهم سلوكيات مواطنة
- تحسين بيئة العمل المادية أكثر من خلال تصاميم المكتب، التهوية، الإضاءة...الخ لتوفير الراحة النفسية والبدنية للعامل

### - المقترحات :

- أثر المناخ التنظيمي في تحسين أداء العاملين
- دور المناخ التنظيمي في تحقيق الاستقرار الوظيفي
- المناخ التنظيمي و علاقته بجودة الأداء
- مساهمة المناخ التنظيمي في زيادة الرضا الوظيفي
- دور المناخ التنظيمي في تعزيز الاداء الوظيفي للعاملين
- أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية
- الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية
- سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين
- أثر أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية
- اثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية

### قائمة المراجع:

#### أ- الكتب:

1. أحمد بن طاهر منصوري: قيم وعادات المجتمع السوفي قديما مطبعة مزوار. الطبعة الاولى 2015
2. صبرينة أحديدان : مدخل الى نظريات التنظيم مطبعة ومضة للنشر و التوزيع و الترجمة الطبعة الاولى 2022 الجزائر
3. مُحمَّد بشير : علماء اجتماع التنظيمات الرعيل الاول ، دار كنوز للانتاج و النشر و التوزيع الطبعة الاولى 2018 الجزائر
4. الطاهر سعود: التخلف والتنمية في فكر مالك بن نبي، دار الهادي للطباعة والنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2006.
5. سيد مُحمَّد جاد الرب: جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية مطبعة العشري مصر 2008.
6. عبد العزيز مُحمَّد خواجه: علم الاجتماع المعاصر من الجذور الى الحرب العالمية الثانية، دار نزهة الألباب للنشر وتوزيع الكتب ووسائل العلم والمعرفة 2007.
7. فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي كلية الآداب جامعة عين شمس دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة ط 19\_2001.
8. مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مبادئ الإدارة ط 01 مكتبة المجتمع العربي الأردن 2013

#### ب - الرسائل الجامعية:

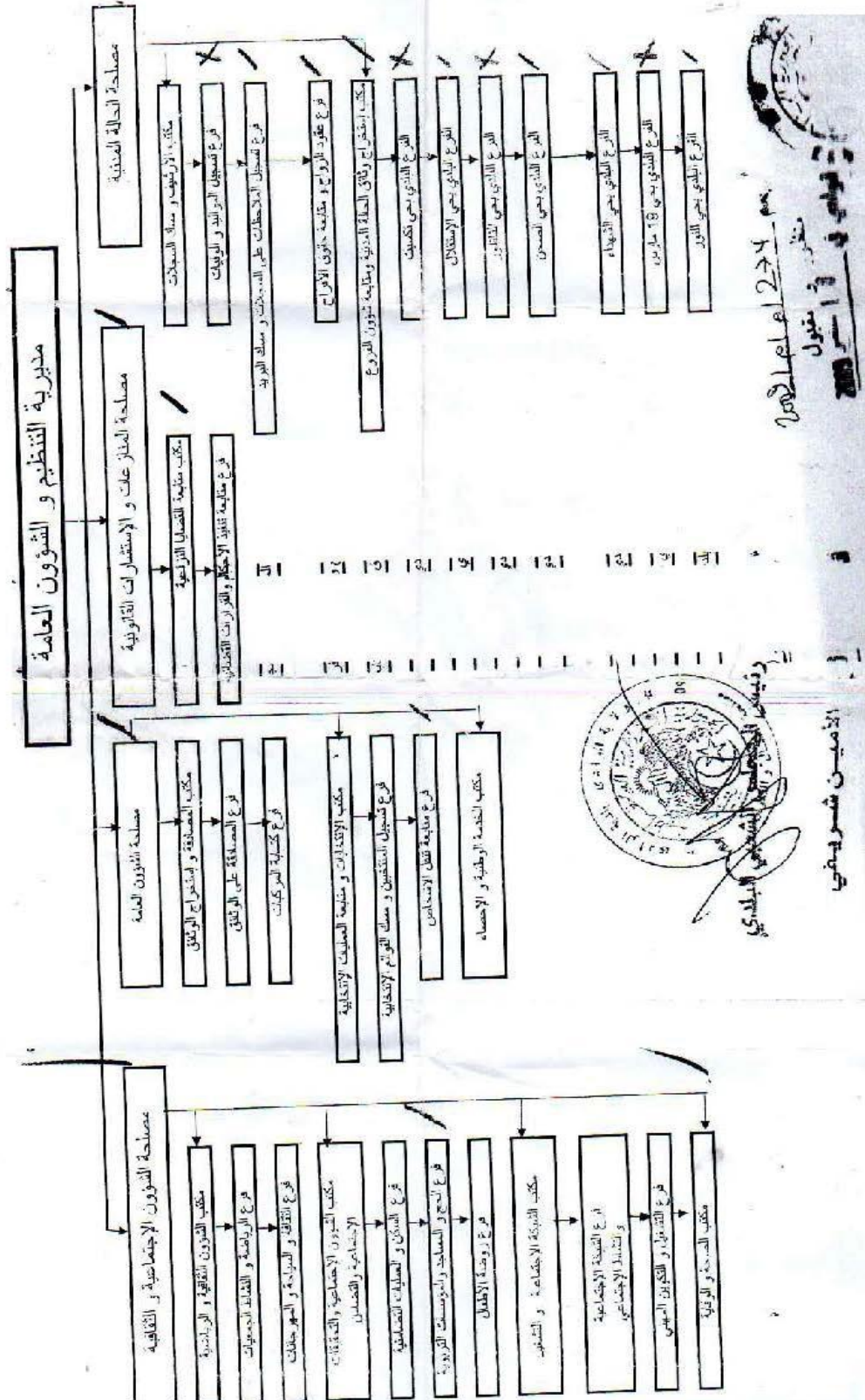
9. شتاتحة عائشة، رم عمام : أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة بمركز الضرائب ومديرية الضرائب بالأغواط. جامعة الأغواط الجزائر.
10. عمر كبير ،عبد الرزاق بن علي: أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية مجلة رؤى اقتصادية مخبر النمو والتنمية الاقتصادية في الدول العربية جامعة الوادي الجزائر العدد 88 تاريخ النشر 2019/12/31.
11. مُحمَّد عطالله: المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني دكتوراء (ل م د) في علم الاجتماع التنظيم والعمل كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية : جامعة حمة لخضر الوادي 2020\_2021.
12. محمود عبد الرحمن إبراهيم الشلطي: أثر المناخ التنظيمي على الموارد البشرية ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية 2006 غزة فلسطين.

#### ج- المجلات والدوريات :

13. لامية بويدي : علاقة بيئة العمل بالتوافق المهني لدى أساتذة الجامعيين دراسة ميدانية على عينة من أساتذة الوادي مجلة العلوم النفسية والتربوية جامعة الوادي الجزائر العدد 35 ، 2019
14. لامية بويدي : الرؤية الاصلاحية في فكر مالك بن نبي مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية. جامعة حمة لخضر .الوادي العدد 19 ، 2016

15. لامية بويدي :مشكلات الدور لدى المرأة المتزوجة العاملة دراسة ميدانية على عينة من النساء المتزوجات العاملات بمدينة الوادي .مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة. العدد 33 ، 2014
16. الاخضر عزي : قراءة استنباطية في تراث الفكر المفاولاتي من خلال كتاب : الشيخ و الباطرون للباحث الجزائري احمد هني مجلة جيل الابحاث القانونية المعقدة العدد 44
17. مراد مولاي الحاج : العمال الصناعيون في الجزائر ممارسات و تمثلات . دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات صناعية بمنطقة الطرارة .مجلة انسانيات . المجلة الجزائرية في الانثروبولوجيا و العلوم الاجتماعية . CRASC الجزائر .2006.العدد 34 .61-73
18. محمد مقداد : سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد والمسببات والنتائج والتحديات، مجلة تنمية الموارد البشرية العدد 11 ديسمبر 2015.
19. محمد ناصر إسماعيل: أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الرصافة : مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 30 .
20. محمود سمالي: دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية : المركز الجامعي ميلة. مجلة تنمية الموارد البشرية العدد 11 ، 2015
- د- قواميس ومراسيم**
21. قاموس المعاني الالكتروني 2018/12/17 تاريخ البحث 2023/05/14 على 11:22 دقيقة.
22. المرسوم الرئاسي رقم 17-143 المتعلق بكيفية إدراج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في الأساليب الإدارية المؤرخ في 18 أفريل 2017 الجريدة الرسمية العدد 25 .
23. القانون 11.10 المؤرخ في 22 جويلية 2011 المتعلق بالبلدية . الجريدة الرسمية عدد 37 الصادرة في 03 جويلية 2011
- هـ- المواقع الالكترونية :**
24. وكالة الأنباء الجزائرية: لقاء مع الصحافة الوطنية الجزائر.تعميم الرقمنة للخروج من الاحصاءات التقريبية (2023/05/07) <https://aps.dz/ar/algerie/tag>
25. وكالة الأنباء الجزائرية: مهام وتنظيم المجلس الأعلى للشباب يوم الأحد 19 جوان 2022 الموافق ل 22 شوال 1444 هجري على 17:23 اطلعنا عليه يوم 13 ماي 2023 على الساعة 12:31 دقيقة <https://aps.dz/ar/algerie/127731-16-25-35>

## الهيكل التنظيمي لبلدية الوادي :



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

في إطار إجراء دراسة مكملّة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل للموضوع الموسوم: المناخ التنظيمي ودوره في تحقيق المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من عمال بلدية الوادي، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم الإجابة على ما ورد فيها بما يتناسب مع رأيكم بصدق شاكرين لكم حسن التعاون.

ملاحظة: - ضع علامة (x) أمام الإجابة التي اخترتها

- ضع تستخدم هذه البيانات لأغراض البحث العلمي فقط

إشراف الأستاذة:

أ.د لامية بويدي

إعداد الطالبين:

خير الدين رياحي

فؤاد يعقوب

السنة الجامعية: 2023/2022

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن: 20-30 سنة ☐ 31-40 سنة ☐ 41 فما فوق ☐
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ - متوسط ☐ - ثانوي ☐ - جامعي ☐
- 4- الأقدمية: أقل من 5 سنوات ☐ - من 6 و 10 سنوات ☐ - من 11 و 15 ☐
- من 16 و 20 ☐ - من 21 فما فوق ☐
- 5- مصلحة العمل: الحالة المدنية ☐ البيومتيرية ☐ البطاقة الرمادية ☐

| المحور الأول : المناخ التنظيمي |                                                                                   |  |  |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| أ. الظروف الفيزيائية والمادية  |                                                                                   |  |  |
| 06                             | التهوية ملائمة في مكان العمل                                                      |  |  |
| 07                             | الحرارة ملائمة في مكان العمل                                                      |  |  |
| 08                             | الإضاءة جيدة في بيئة العمل                                                        |  |  |
| 09                             | بيئة العمل يسودها الهدوء                                                          |  |  |
| 10                             | تتوفر بيئة عملك على النظافة                                                       |  |  |
| 11                             | ب العمل تتناسب مع عدد العمال                                                      |  |  |
| 12                             | تتوفر البلدية على قاعة الاجتماعات                                                 |  |  |
| 13                             | يتوفر المكتب على كل التجهيزات المكتبية التي تحتاجها                               |  |  |
| ب - الحوافر                    |                                                                                   |  |  |
| 14                             | الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع ما تبذله من جهد في عملك                              |  |  |
| 15                             | الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع متطلبات العمل                                        |  |  |
| 16                             | أجرتك تحفزك على العمل                                                             |  |  |
| 17                             | الأجرة الشهرية التي تتقاضاها تغطي جميع متطلباتك اليومية                           |  |  |
| 18                             | نظام الترقية في عملك يشعرك بالرضا                                                 |  |  |
| 19                             | منحة المردودية التي تتقاضاها تتوافق و مجهوداتك في العمل                           |  |  |
| 20                             | تحصل على التقدير والتشكرات من رئيسك عند القيام بعملك                              |  |  |
| 21                             | نظام تطبيق الحوافر والامتيازات يتسم بالعدالة                                      |  |  |
| ج - الاتصالات                  |                                                                                   |  |  |
| 22                             | الاتصالات داخل البلدية تسير في كل الاتجاهات                                       |  |  |
| 23                             | د الإدارة طرقا متعددة للاتصال بالعاملين                                           |  |  |
| 24                             | تتصف نظم الاتصالات المستخدمة بالبلدية بالوضوح                                     |  |  |
| 25                             | الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين يتم ببسر دون عراقيل                                |  |  |
| 26                             | الاتصالات بين الموظفين في تتم ببسر دون عراقيل                                     |  |  |
| 27                             | توجد سهولة في الاتصالات بين زملائي لتبادل المعلومات                               |  |  |
| 28                             | يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملي بسهولة وفي الوقت المناسب           |  |  |
| 29                             | تبدل المصلحة الموجود بها جهدا لإزالة عوائق الاتصال بين مستخدميها                  |  |  |
| 30                             | في مصلحتكم هناك استخدام كامل لمختلف تقنيات الاتصال الحديثة (التكنولوجيا) في العمل |  |  |
| 31                             | تعتمد المصلحة على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال                              |  |  |

| المحور الثاني: المواطنة التنظيمية |                                                                |  |  |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------|--|--|
| أ - الإيثار                       |                                                                |  |  |
| 32                                | تساعد زملاء العمل في تأديتهم لوظائفهم داخل البلدية(المصلحة)    |  |  |
| 33                                | تقدم المساعدة للزملاء في أعبائهم الإضافية                      |  |  |
| 34                                | مساعدة العاملين الجدد في تحمل أعباء الوظيفة                    |  |  |
| 35                                | تتطوع في إنجاز المهام الوظيفية عوضا عن زملائك                  |  |  |
| 36                                | المبادرة في أخذ مسؤوليات إضافية                                |  |  |
| 37                                | تخصص بعض من وقتك الخاص للاستماع الى مشكلات زملائك الوظيفية     |  |  |
| 38                                | اقتطاع جزء من الأجر لمساعدة زملاء العمل المحتاجين              |  |  |
| ب - وعي الضمير                    |                                                                |  |  |
| 39                                | لديك جاهزية دائمة لبدء العمل الفوري                            |  |  |
| 40                                | لا تهدر الوقت في المحادثات الخاصة                              |  |  |
| 41                                | لا تهدر الوقت في الاستراحات الطويلة التي لا تخدم أهداف المنظمة |  |  |
| 42                                | تحرص على تجنب الأخطاء عند أداءك المهام الوظيفية                |  |  |
| 43                                | تقضي ساعات العمل في أداء الواجب الوظيفي الرسمي وغير الرسمية    |  |  |
| 44                                | تقبل بقوانين العمل تفاديا لحدوث مشاكل وظيفية                   |  |  |
| 45                                | تلتزم بالقوانين التنظيمية حتى بدون وجود رقابة إدارية           |  |  |
| 46                                | أقبل على تنفيذ المهام دون أي شكوى أو تذمر                      |  |  |
| ج - السلوك الحضاري                |                                                                |  |  |
| 47                                | التأكد من فصل الأجهزة المستخدمة من مآخذ الكهرباء               |  |  |
| 48                                | تؤدي الوظائف غير المطلوبة منك في عملك                          |  |  |
| 49                                | تحرص على حضور الاجتماعات والندوات المنظمة بالمؤسسة             |  |  |
| 50                                | تتحدث بطريقة ايجابية عن البلدية وخصوصا أمام غير العاملين فيها  |  |  |
| 51                                | حسن استقبال المتعاملين (المواطنين)                             |  |  |
| 52                                | التعامل مع وسائل العمل بحرص                                    |  |  |
| 53                                | تنظيم المكتب عند الانصراف من العمل                             |  |  |