



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء العاملين  
دراسة حالة العاملين بمؤسسة إتصالات الجزائر -وكالة ميلة-

المشرف	اعداد الطلبة	
د. مشري فريد	عابدهبة	1
	كحيوربان	2

### لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. لطرش جمال
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. مشري فريد
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. برني ميلود

السنة الجامعية 2023/2022



# شكر وعرفان

انطلاقاً من قوله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم" سورة إبراهيم الآية 70  
وقوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"  
ففي البداية نشكر الله العليّ القدير الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل، كما  
يشرفنا أن نتوجه بجزيل الشكر إلى من ساق أفكارنا وساهم في تثبيت خطانا على

دروب المعرفة

الدكتور مشري فريد

الذي قبل الإشراف على هذا العمل والذي لم يبخل علينا طوال مشوار إعداده

البحث بالنصح والإرشاد والتوجيه

كما نتقدم بالشكر والعرفان للأستاذة فحاجة أهنة تقديراً لما على مد يد العون لنا ولم

تبخلنا نصائحها وإرشاداتها

كما نتقدم بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا وتحملوا عناء

قراءتها ومناقشتها وعلى مجهوداتهم وتصحيحاتهم للأخطاء والنقائص في سبيل

تحصيل أكبر استفادة من الدراسة

والشكر لكل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد

في إتمام هذا العمل المتواضع

راجين من الله عز وجل أن يجازيهم خير جزاء إنه مجيب الدعاء.

# الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين أهدي هذا العمل المتواضع إلي:

من قال الله فيهما "ربي ارحمهما كما ربياني ذغيرا" إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحاتي إلى من تعجز الكلمات عن الوفاء بحقهما والإشادة بفضلها إلى من كانت دعواتها تحيطني

"إليك أمي الحبيبة"

إلى سندي في هذه الحياة إلى من كان النجاح مناهة وإلى من حثني على طلب العلم من منبعه إلى مجراه "إلى أبي الحبيب"

إلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرفه في حياتي الدراسية

إلى من كان برفقتي ومصاحبتي أثناء دراستي الجامعية إلى زملائي وزميلاتي دفعة 2023 إدارة أعمال وكل من جمعني بهم مسيرة الدراسة

إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرج مستقبلاً

ريان

# الإهداء

إلى اليد الطاهرة التي أزالته

من أمامنا أشواق الطريق ورسمت المستقبل لنا بخطوط من الأمل والثقة  
وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها حيا وتصميما لغد أفضل.

إلى الغالية التي لا ترى الأمل إلا من عينيها

أمي الحبيبة "فنزور سعاد"

إلى الذي لا تفيه الكلمات والشكر والعرفان بالجميل إلى الذي يرتعش  
قلبي لذكره وأفتخر عندما يختتم اسمي باسمه

أبي الغالي "محمد الحق"

إلى القلوب الرقيقة والنفوس البريئة إلى ربياني حياتي أختي

"منى"

إلى من أظفروا لي ما هو أجمل من الحياة أختوتي

"ياسر و محمد الرووف"

إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من تذوقته معهم أجمل اللحظات  
إلى أصدقائي الأحرار..

إلى من يجمع بين سعادتي وحزني من أتمنى أن أذكرهم وأتمنى أن  
تبقى صورتهم في عيوني جميع

"أفراد عائلتي"

إلى من فتح هذه المذكرة وتصفحها بعدي

## المُلخَص



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله، واعتبار ان سلوك المواطنة التنظيمية من الوسائل الهامة و الفعالة في تحقيق النجاح والنمو للمنظمات وتحسين أداء ومهارات عمالها وبالتالي تقدمها، ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وعليه تم تصميم استبيان شمل (45) سؤال بحثي لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (110) مفردة، وبعد تحليل النتائج المتوصل اليها تم التوصل الى ان لسلوكيات المواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله.

**الكلمات المفتاحية:** سلوك المواطنة التنظيمية، تحسين أداء العاملين، اتصالات الجزائر.

## **Abstract**

The aim of this study was to examine the impact of **organizational citizenship** behavior on **improving the performance of employees** at Algeria Telecom Agency Mila. Organizational citizenship behavior is considered an important and effective means of achieving success and growth for organizations, as well as improving the skills and performance of their employees, and hence their progress. To achieve the objectives of the study, a descriptive approach was adopted, and a questionnaire consisting of 45 research questions was designed to collect primary data from a sample of 110 individuals. After analyzing the results, it was found that organizational citizenship behavior has a significant importance in improving the performance of employees at **Algerie Telecom** Agency Mila.

**Key words :** organizational citizenship. improving the performance. Algeria Telecom.



# الفهرس



## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	البسملة
	كلمة الشكر والعرفان
	الإهداء
	الملخص
III-I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الجداول
VI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
أ	مشكلة الدراسة
ب.ب	فرضيات الدراسة
ب.ب	أهداف الدراسة
ب.ب	أهمية الدراسة
ج	أسباب اختيار الموضوع
ج	منهج الدراسة
ج	مجالات الدراسة
د	صعوبات الدراسة
د	الدراسات السابقة
ذ	هيكل الدراسة
<b>الفصل الأول: للإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين</b>	
29	تمهيد
17-3	المبحث الأول: سلوك المواطنة التنظيمية
3	المطلب الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

## فهرس المحتويات

8	المطلب الثاني: محددات وأنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية
11	المطلب الثالث: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ودوافع القيام بها
14	المطلب الرابع: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المعززة لها
15	المطلب الخامس: آثار ومعوقات سلوكيات المواطنة التنظيمية
26-17	<b>المبحث الثاني: مفاهيم حول أداء العاملين</b>
17	المطلب الأول: مفهوم ومحددات أداء العاملين
19	المطلب الثاني: قياس الأداء ومعايير أداء العاملين
20	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين
24	المطلب الرابع: تعريف وخطوات تحسين أداء العاملين والعوامل المؤثرة عليه
25	المطلب الخامس: علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بتحسين أداء العاملين
27	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b>
29	<b>تمهيد</b>
38-29	<b>المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة</b>
29	المطلب الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة اتصالات الجزائر
33	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسات اتصالات الجزائر
34	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ومصالحها
43-39	<b>المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية</b>
39	المطلب الأول: المتغيرات، بيانات الدراسة وفرضياتها.
40	المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
62-43	<b>المبحث الثالث: التحليل الاحصائي لأداة الدراسة واختبار الفرضيات.</b>
44	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية
49	المطلب الثاني: تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وتحليل العلاقات الارتباطية
57	المطلب الثالث: تحليل واختبار الفرضيات

## فهرس المحتويات

63	خلاصة
65	الخاتمة
65	نتائج الدراسة
66	التوصيات
69	قائمة المراجع
76	الملاحق

## قائمة الأشكال



الصفحة	العنوان	الرقم
21	خطوات تقييم أداء العاملين	1
34	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر	2
39	نموذج لمتغيرات الدراسة	3
44	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	4
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	5
46	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	6
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	7
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدخل	8

## قائمة الجداول



الصفحة	العنوان	الرقم
13	أبعاد سلوك المواطنة	1
42	ترميز المتغيرات الشخصية	2
44	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3
45	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	4
46	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	5
47	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	6
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدخل	7
49	إتجاهات إجابات العينة للبعد الأول -الأثر-	8
50	إتجاهات إجابات العينة للبعد -الكياسة-	9
51	إتجاهات إجابات العينة للبعد -الروح الرياضية-	10
52	إتجاهات إجابات العينة للبعد -وعي الضمير-	11
53	إتجاهات إجابات العينة للبعد -السلوك الحضري-	12
55	أبعاد المحور الأول -المواطنة التنظيمية-	13
55	إتجاهات إجابات أفراد العينة للمتغير التابع -أداء العاملين-	14
58	إختبار الإنحدار الخطي المتعدد	15
61	إختبار الفرضية الفرعية الرابعة	16



## قائمة الملاحق



الصفحة	العنوان	الرقم
76	الإستبيان	1
83	قائمة الأساتذة المحكمين	2
83	مخرجات SPSS	3

# مقدمة



إن المنظمات الناجحة تتطلب موظفين يعملون أكثر من الواجبات المناطة بهم، وأن يقدموا أعلى من المتوقع وخاصة موظفي المنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل المنافسة الشديدة، وأيضاً خلال هذه الآونة التي تتصف بالتغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة بين ثورة المعلومات والاتصالات إلى التطور التكنولوجي الهائل في جميع المجالات وظهور التكتلات والتحالفات الاقتصادية الإقليمية والدولية.

ولمواكبة تلك التطورات تحتاج المنظمات إلى تضافر جهود جميع العاملين بها، بل السعي نحو المزيد من العمل والعطاء بما يفوق أداء الواجبات والمسؤوليات الرسمية للوظيفة بما تمثله من حد أدنى للأداء، فالمنظمات الحديثة تعملوا على خلق روح المبادرة والابتكار تاركة للعاملين بها حرية التصرف للنهوض بتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

### اولاً: مشكلة الدراسة

يشكل العنصر البشري أحد أهم العناصر في منظومة العمل التنظيمي، حيث يساهم في تحقيق القيمة المضافة، ويحدد مدى نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها من خلال ارتباط ذلك بمستوى الكفاءة والحماس والتفاني لدى هذا العنصر في أداء أعماله، ودوره في قيادة المنظمات نحو التميز والنجاح، وقد أفرد الفكر التنظيمي اهتماماً خاصاً بالعوامل المؤثرة في عملية الارتقاء بمستوى أداء العاملين، ومن بين المفاهيم التي ظهرت حديثاً ووجد أن لها تأثير خاص على أداء العاملين مدى ممارستهم لسلوكيات تطوعية اختيارية خارج نطاق الأدوار الرسمية، وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة؟

وبناءً على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى وجود تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة؟

- ما هي معايير تقييم أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة؟

- ما اثر تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة؟

- هل هناك فروقات في إجابات افراد عينة الدراسة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمتغيرات الشخصية؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات الفرعية للدراسة، يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

**الفرضية الأولى:** يعتبر مستوى تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله مرتفع.

**الفرضية الثانية:** يعتبر مستوى أداء العاملين لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله مرتفع.

**الفرضية الثالثة:** هناك تأثير قوي لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد ذات دلالة إحصائية حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله.

### ثالثا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في:

- التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته بالنسبة للمنظمة عامة وبالنسبة للعاملين خاصة.
- قياس تأثير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده الخمس: الإيثار، الضمير الحي، الروح الرياضية، الكياسة، السلوك الحضاري على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله.
- معرفة مستوى أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

### رابعا: أهمية الدراسة

من متطلبات إجراء البحث العلمي تحديد أهداف مسطرة تعطي له أهمية وفائدة، حيث يعتبر موضوع سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين من الموضوعات التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة وهذا ما جعله جديرا بالاهتمام والدراسة، وعليه يمكن حصر أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية العنصر البشري في العمل التنظيمي والذي يعد أهم موارد المنظمة.
- تتناول الدراسة موضوع مهم وهو سلوك المواطنة التنظيمية والذي يمثل أحد المفاهيم الإدارية الحديثة في المنظمات.

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع

يعتبر اختيار موضوع البحث اللبنة الأساسية لبناء بحث علمي، فاختيارنا لهذا الموضوع لم يأتي بطريقة عشوائية وإنما نتيجة تفاعل مبررات ذاتية وأخرى موضوعية فيما بينها، قادتنا في نهاية الأمر إلى تناول هذا الموضوع، وتتمثل هذه المبررات فيما يلي:

1) **المبررات الذاتية:** جاء اختيارنا لهذا الموضوع بحكم التخصص الذي ندرسه (إدارة الأعمال) وكذلك الرغبة في الغوص فيه أكثر.

- ميولنا الشخصية لمعرفة ما يحتويه هذا الموضوع ومحاولة التعمق فيه لإثراء مكتبتنا بمرجع جديد.
- هذا الموضوع أحد أهم المواضيع ذات العلاقة ببيئة الأعمال الجديدة، ومن المواضيع المعرفية الأكثر جذبا للبحث والتي ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث حتى يمكن فهمها.
- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع، كون المواطنة التنظيمية من المفاهيم الجديدة في مجال الإدارة الحديثة.

### 2) **المبررات الموضوعية:**

تتمثل المبررات الموضوعية لاختيار الموضوع في:

- الاهتمام المتزايد من طرف المنظمات بالمواطنة التنظيمية نظرا لآثارها الإيجابية على المنظمة والفرد.
- إمكانية إجراء الدراسة معرفيا ومنهجيا.

### سادسا: منهج الدراسة

على اعتبار ان الدراسة تدرج ضمن الدراسات الوصفية فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال تكوين الإطار النظري والتطبيقي للبحث، لمعرفة أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، إضافة إلى جمع المعلومات الوافية حول المتغيرين عن طريق مصدرين مصدر أول متمثل في الاستبيان الثانوي في مختلف المراجع، الكتب، المقالات، وذلك لإثراء الجانب النظري والميداني للدراسة.

### سابعا: مجالات الدراسة

- المجال الموضوعي: بحثت هذه الدراسة في أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالات ميلة.
- المجال البشري: شملت الدراسة عينة من 110 عامل بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة.
- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة.

- المجال الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للسنة الجامعية 2023/2022 وتحديدًا من شهر مارس إلى شهر منتصف شهر ماي.

#### ثامنا: صعوبات الدراسة

كل باحث تواجهه صعوبات عند قيامه بأية دراسة ومن الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا بإعداد هذه الدراسة ما يلي:

- ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية خاصة موضوع المواطنة التنظيمية مما يجعله دراسة معقدة وتحتاج لدراية كبيرة بهذه العلوم.
- تهرب وعدم جدية بعض الموظفين في ملئ الإستبانة.
- صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.
- ضيق الوقت من أجل إثراء الموضوع جيدا.

#### تاسعا: الدراسات السابقة

- سنستعرض فيما يلي، عددا من الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة.
- **الدراسة الأولى:** امينة كرسنة، جلال الدين بوعطيط، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد16، العدد02، جامعة 20 اوت1955، الجزائر، 2022:

تمحورت إشكالية البحث حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة ومعرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية للعاملين على سلوك المواطنة التنظيمية وهي (الجنس، الاقدمية والحالة الاجتماعية)، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي نظرا لكونه المنهج الملائم لطبيعة الدراسة واهدافها، وقد توصلت الدراسة الى ان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة مرتفع داخل المؤسسة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين تغرى لمتغير الاقدمية، وكذلك بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في اختيار المنهج المناسب للدراسة، واعداد استمارة الاستبيان.

  - **الدراسة الثانية:** حمزة معمري، منصور زاهي، مجلة العلوم النفسية والتربوية، واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، مجلد08، العدد02، جامعة غرداية، الجزائر، 2022:

تمحورت إشكالية البحث حول واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وقد هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة المنية، وكذلك معرفة الفروق في سلوك المواطنة التنظيمية لديهم باختلاف الجنس والاقدمية، اعتمدت على المنهج الوصفي لكونه المنهج الملائم لطبيعة الدراسة واهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ابرزها استجابات افراد العينة حول درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بجميع ابعادها جاءت مرتفعة وبأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تغرى لمتغير الجنس والاقدمية، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في وضع خطة الدراسة.

- **الدراسة الثالثة:** شفيق شاطر، جمال الدين كعاش، شريف عمارة، اثر **سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي**، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، جامعة محمد بن الصديق، جيجل، الجزائر، 2021:

تمحورت إشكالية البحث حول اثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي، وقد هدفت هذه الدراسة الى اختبار اثر المواطنة التنظيمية (المتكون من: الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري) في التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج الملائم لطبيعة الدراسة واهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لابعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة، الايثار والسلوك الحضاري في التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل وكذا لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند المستوى ( $0,05 < \alpha$ ) للكياسة، الروح الرياضية ووعي الضمير في التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في اختيار المنهج المناسب للدراسة.

- **الدراسة الرابعة:** الفنيقي عز الدين، **جودة البرامج التدريبية ودورها في تفعيل أداء العاملين**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مجلد 08، العدد 01، جامعة لونييسي علي، البليدة 2 الجزائر، 2019:

تمحورت إشكالية البحث حول جودة البرامج التدريبية ودورها في تفعيل أداء العاملين، وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على البرامج التدريبية ودورها في تفعيل أداء العاملين من خلال تطوير المعرفة والمهارة لدى العاملين لزيادة القدرة والكفاءة على الأداء، بالإضافة أيضا الى تطوير اتجاهات المعرفة والمهارة لدى العاملين لزيادة القدرة والكفاءة على الاداء، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج الملائم لطبيعة الدراسة واهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى انه تتجسد أهمية جودة العملية التدريبية في ثلاث جوانب منها ما يتعلق بالعاملين ومنها ما يتعلق بالمؤسسة



وتطوير العلاقات الإنسانية، كما ان جودة البرامج التدريبية تساعد على زيادة الكفاءة الفنية للعاملين كما تعمل علة زيادة التخصصية وتقليل مستويات العبء الاشرافي، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في وضع خطة الدراسة.

- **الدراسة الخامسة:** خالد رجم، رشيد مناصرية، **واقع تقييم أداء العميلين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية،** مجلة الباحث، مجلد18، العدد01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018: تمحورت إشكالية البحث حول واقع تقييم أداء العميلين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، وقد هدفت هذه الدراسة الى الاطلاع على واقع تقييم أداء العاملين لأربع مؤسسات نفطية وطنية ومؤسسات نفطيتين اجنبيتين، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي لكونه المنهج الملائم لطبيعة الدراسة واهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى تدني مستوى الاهتمام بعملية تقييم أداء العاملين بدرجة كبيرة بسبب عدم اهتمام الإدارة العليا في تطبيق وعدم وضوح أهدافه وكيفية تطبيقه واعتباره مجرد عمل إداري روتيني إضافي لا يتقاضى عليه المسؤول أي مقابل، وبأن عدم الاهتمام بعملية تقييم أداء العاملين ينعكس هو بشكل مباشر على باقي عمليات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب، المكافآت، الترقية يؤدي بدوره إلى تدني مستويات أداء العاملين بسبب تدني مستويات قدراتهم ومهاراتهم أو مستويات رضاهم الوظيفي، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في الإجابة على التساؤلات الفرعية وصياغة الفرضيات.

- **الدراسة السادسة:** حمزة معمري، بن زاهي منصور، **سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة،** مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مباح ورقلة، العدد14، الجزائر، 2014:

تمحورت إشكالية البحث حول سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، وقد هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن واقع أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال سونلغاز بورقلة، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج الملائم لطبيعة الدراسة واهداف الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى ان مستوى أداء العمال لسلوكيات المواطنة التنظيمية كان في المتوسط، لا توجد فروق بين الجنسين في أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية كما انه توجد فروق دالة في أداء العمال لسلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الاقدمية، وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في اختيار المنهج المناسب للدراسة .

### عاشرا: هيكل دراسة

من أجل الإلمام بمختلف جوانب البحث نقسمه إلى فصلين، الأول نظري والثاني تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة، فيما يتعلق بالفصل الأول نعنونه بالإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين ثم نتطرق من خلاله إلى كل من سلوك المواطنة التنظيمية في المبحث الأول (ماهية، المحددات، الأنماط، الأبعاد، الأنواع، المداخل، العوامل المعززة، الآثار والمعوقات)، أما المبحث الثاني كان بعنوان مفاهيم حول أداء العاملين وتطرقنا فيه إلى (مفهوم أداء العاملين، قياس الأداء ومعايير أداء العاملين، تعريف وخطوات تحسين أداء العاملين والعوامل المؤثرة عليه).

أما الفصل الثاني والذي يمثل الجانب التطبيقي فسنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة واشتمل على ثلاثة مباحث: الأول تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر وكيلت ميلة من خلال التعريف بالمؤسسة، النشأة، والمفهوم بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي والمبحث الثاني المتمثل في منهجية الدراسة الميدانية. أما بالنسبة للمبحث الثالث فتناول تحليل نتائج الدراسة. أخيرا خاتمة عامة شملت موضوع الدراسة من مختلف جوانبه بالإضافة إلى التوصيات المقترحة كملخص لما تم استنتاجه من الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وأهم الاقتراحات الممكنة لهذه الدراسة.

## الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لسلوك  
المواطنة التنظيمية وأداء العاملين



## تمهيد:

لظالما كان تركيز المشرفين المباشرين ومسيري الموارد البشرية على متابعة وتحسين معدلات أداء العاملين من سرعة وتكلفة وجودة الأداء دون تركيز العنصرين الآخرين لسلوك الأداء واحتمالات تطور الأداء مستقبلا، مما يقدم قراءة سطحية لأداء العامل وفي بعض الأحيان قراءة خاطئة، حيث نبهت العديد من الدراسات لعدم إغفال أهمية سلوك الأداء الذي يعتبر دائما أهم من معدل الأداء، حيث تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت سلوك العامل داخل المؤسسة وتأثيره على أدائه من جهة وعلى تحقيق المؤسسة لأهدافها من جهة أخرى باعتباره العامل الأهم في موارد المؤسسة وأكثرها تأثيرا في تحقيق القيمة المضافة حيث نال اهتماما من قبل الباحثين ; وسنحاول في هذا الفصل التعرض للإطار المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين بالتطرق للمباحث الآتية:

المبحث الأول: سلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الثاني: مفاهيم حول أداء العاملين.

## المبحث الأول: سلوك المواطنة التنظيمية

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من أبرز الموضوعات المهمة التي يجب دراستها والبحث فيها من قبل الدارسين والباحثين، وعلى اعتباره من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل أي مؤسسة، أي تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها، وذلك من خلال مجموعة المؤشرات التي تتوفر في الكثير من المنظمات اليوم.

## المطلب الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

لقد شغل مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية اهتمام الباحثين في العقود السابقة، وهو من المفاهيم التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، وهو يعكس إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئياً واجتماعياً، وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح لرفع مستويات الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي، ذلك أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يتخطى المبررات الرسمية للسلوك، ويتضمن معطيات مهمة داعمة للسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي، أهمية هذا المفهوم تقودنا إلى محاولة تعقبه من خلال عرض العناصر التالية:

## أولاً: نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

انبثق مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من جهود العديد من الباحثين من خلال الدراسات التي قاموا بها، وذلك بحثاً عن أفق جديدة لتحقيق فاعلية وجودة أكبر في الأداء والإنتاج عبر تحديد المطالب التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وفيما يخص سلوك المواطنة التنظيمية كانت المطالب مركزة حول مطلب التعاون<sup>1</sup>، ففي سنة (1938) قدم برنارد مفهوم "الرغبة في التعاون"، والذي يدعم العمل التنظيمي، بحيث ربط هذا المفهوم مع مفهوم آخر ألا وهو التنظيم غير رسمي معارضا بذلك الفكر السائد في ذلك الوقت والذي يفترض ان الموظفين ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية وان التنظيم الرسمي هو القادر

على القيام بالوظيفة، مؤكداً أن المنظمات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض بل من أفعال وتأثيرات هؤلاء الأشخاص<sup>2</sup>، ويضيف أن الأفراد لا بد من أن يقوموا بإظهار الرغبة في المساهمة بمجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وأن هذه الرغبة في الإسهام بالجهد هي التي جرى تسميتها بالولاء، وعليه يشكل هذا الأخير سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف ولا حتى المكانة والمناصب الوظيفية ولا الشهرة ولا

<sup>1</sup> عيواز نور الدين، بوادي لامية، محددات المواطنة التنظيمية كسلوك بالمنظمات الحديثة، مقارنة استيمولوجية لمنطلقات الإدارة اليابانية نموذجاً، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 05، العدد 02، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، جوان 2022، ص93.

<sup>2</sup> بومنقار مراد، شلابي زهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، جامعة عنابة، الجزائر، جويلية 2016، ص112.

التعويضات أو القدرة، مشيراً إلى وجود اختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية "كالولاء"، كما جاء بعد ذلك katz,d سنة (1964) ليؤكد أن السلوك التعاوني والمساعد الذي يذهب إلى ورائها ما يسمى بالدور الرسمي، وهو مهم لأداء وظائف التنظيم، حين نظر إلى أن الفعالية التنظيمية كمطلب وظيفي آخر يتطلب توافر ثلاث عوامل أساسية وهي:

- ✓ التركيز على ترغيب الأفراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها.
- ✓ ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح<sup>1</sup>.
- ✓ تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي حددها لهم النظام بشكل رسمي، وهو يفرق بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين، النوع الأول هو سلوك الدور الرئيسي، ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة، والنوع الثاني هو سلوك الدور الإضافي، ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً من العاملين، منبهاً إلى أن الفعالية التنظيمية عبارة عن موازنة دقيقة بين الدور الرسمي الذي جرى توظيفه وظيفياً، وبين سلوكيات الأدوار الإضافية<sup>2</sup>، ففي عام (1983) قدم "باتمان" و"أورجان" دراسة بعنوان الرضا الوظيفي والمواطن الصالح، العلاقة بين شعور العاملين ومواطنة الموظف، والتي تعد أول دراسة عملية لظاهرة المواطنة التنظيمية بناءً على ذلك قدم "سميت" و"أورجان" و"نير" مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بشكل أكثر دقة، وقد ذكر "أورجان" رائد البحث في مجال المواطنة التنظيمية أن " أفكار سلوك المواطنة التنظيمية قد تطورت من اقتناعه بأن الرضا الوظيفي يؤتي على استعداد الناس لمساعدة الزملاء وشركاء العمل، وميلهم للتعاون بأشكال متنوعة لتحقيق الهياكل المنظمة التي تدير العمل"، حيث حاول هو وزملائه منذ أوائل عقد الثمانينات تحديد سلوكيات معينة تعكس هذا الاستعداد والميل لمساعدة الآخرين من خلال سؤال المديرية أن يصفوا السلوكيات التي يحبون أن يؤديها رؤوسهم دون أن يطلبوهم بأدائها سواء من خلال السلطة أو تقديم المكافآت أو التهديد بالعقاب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عيواز نور الدين، بوبيدي لامية، مرجع سبق ذكره، ص94.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص94.

<sup>3</sup> بومنقار مراد، شلابي زهير، مرجع سبق ذكره، ص113.

## ثانيا: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

لقد مر مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية بتسميات عديدة منها: سلوك الدور الإضافي، السلوكيات التنظيمية المالية اجتماعيا، المشاركة التطوعية، الأفعال التطوعية، سلوكيات خارج الدور الرسمي وغيرها من المفاهيم التي تعكس ذلك السلوك التطوعي المؤثر بقيم اجتماعية وأخلاقية تدفع باتجاه تقديم الجهود الإضافية خارج حدود الدور وتتجاوز التوقعات المتصلة بالواجبات المهنية<sup>1</sup>.

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرا، وقد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي تطور المنظمات الحديثة حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على الموظف الذي يعد أحد أهم الموارد التنظيمية وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي، العنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع<sup>2</sup>.

فلم يتفق الباحثين والمهتمين حول تعريف محدد لهذا السلوك، فحسب "Scholl et al" 1987 فالذين سموه سلوك الدور الإضافي عرفوه على أنه " ذلك النمط من السلوك الذي يصدر من الفرد وله تأثير وظيفي إيجابي في أداء المؤسسة ككل، ويقع خارج نطاق المتطلبات الرسمية للوظيفة ويتضمن بعدا إيثاريا"<sup>3</sup>.

أما "puffer" (1987) فقد أطلق عليه سلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي وعرفه أنه "مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوظيف الوظيفي، ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية"<sup>4</sup>.

أما " Ms Allister " (1989) فقد سماه السلوك غير المكلف أو غير المفروض، وعرفه أنه "نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسميا ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> زروخي فيروز، غلاب فاتح، ميمون الطاهر، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 06، العدد 02، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، ديسمبر، 2019، ص163.

<sup>2</sup> العامري أحمد بن سالم، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك سعود الاقتصاد والإدارة، السعودية، المجلد 17، العدد 02، 2003، ص60.

<sup>3</sup> معمري حمزة، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، مارس، 2014، ص46.

<sup>4</sup> بن كيجول محمد، علوطي عاشور، التطور المفاهيمي لسلوك المواطنة والمواطنة التنظيمية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 04، جامعة محمد بوالصيف، الجزائر، سبتمبر، 2018، ص54.

<sup>5</sup> معمري حمزة، بن زاهي منصور، مرجع سبق ذكره، ص47.

ويعرف أيضا "dipaola" (2001) سلوك المواطنة التنظيمية بأنها تمثل رغبة الفرد بالمشاركة بالأعمال التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية للعاملين والتي تسهم في أداء العمل الكلي للمؤسسة بأقل كفاءة وفاعلية ممكنة<sup>1</sup>.

مما سبق يمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك إيجابي ينتمي إلى المكون غير رسمي من السلوك التنظيمي، مع طابع طوعي تقديري، يتجاوز ما هو مطلوب ومسجل في معايير وقواعد وإجراءات المنظمة، والذي قد يكون له مساهمة مباشرة أو غير مباشرة في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة<sup>2</sup>.

### ثالثا: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

بعد توضيح مختلف التعاريف لسلوك المواطنة التنظيمية من خلال عرض أبرز محاولات المفكرين في هذا المجال إلى ضبط المصطلح وما يتناسب مع البيئة التي انتقل إليها (البيئة المنظمة) أدى ذلك إلى تحديد أهم الخصائص التي يتصف بها هذا السلوك ونوردها فيما يلي:

\_\_ **الطوعية:** هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد (أي أنه ليس مفروضا في نظام توصيف الوظائف).

\_\_ **الاختيارية:** هو سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

\_\_ **التجرد من الرسمية:** خاصية فيها الفرد لا يتحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.

\_\_ **النفعية:** سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراد أم منظمات<sup>3</sup>.

كما أنه سلوك يساهم في زيادة فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الوظيفي الكلي، فعلى الرغم من أنه لا يعتبر أداءا رسميا بحد ذاته إلا أنه يساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة<sup>4</sup>.

ويؤكد خليفة هذه الخصائص بحيث يعتبر أن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup>حنيش صلاح الدين، الباي محمد، بن علي عبد الرزاق، أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة لدى الطاقم الإداري العامل، مجلة الباحث، المجلد 19، العدد 01، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، جانفي، 2019، ص 469.

<sup>2</sup>شاطر شفيق، كعواش جمال الدين، عمارة شريف، أثر سلوك المواطنة في التشارك المعرفي، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي، جبيل، الجزائر، أفريل، 2021، ص 399.

<sup>3</sup> لعموري قحي، العباسي بوبكر، القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد 01، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، مارس، 2022، ص 230.

<sup>4</sup>قهوجي أمينة، مقدود وهيبية، مطالبي ليلي، تحليل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الأساتذة في الجامعات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021، ص 380.

<sup>5</sup> بومنقار مراد، شلابي زهير، مرجع سابق ذكره، ص 116.



- سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية ويخضع للإرادة التطوعية الحرة للفرد.
- لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات التوصيف الوظيفي للدور.
- لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد ولكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية، أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارسها أفضلية وميزة تنافسية.

#### رابعا: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

يجمع الكثير من الباحثين والدارسين لسلوك المواطنة التنظيمية على أهمية الكبرى للمنظمة والفرد على حد سواء، وتتبع أهمية هذا السلوك من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق بناء قاعدة علاقات تبادلية بين الموظفين في الإدارات المختلفة، أيضا يسهم هذا السلوك في تقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد النادرة لوظائف الصيانة، ويحافظ على تماسك ووحدة المنظمة، كما أنه يحسن من قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال، وحل المشاكل وغيرها<sup>1</sup>.

كما أكدت دراسات عديدة على أهمية سلوك المواطنة التنظيمية، لما له من إسهامات في تطوير الخصائص الشخصية للعاملين، وحصولهم على متعة العمل والإشراك في أداء مهام غير روتينية وإطلاق الطاقات الكامنة لديهم<sup>2</sup>. وأيضا المساهمة في جذب واستثمار الموارد البشرية والمادية، وتوجيهها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، كما يؤدي لتقليل مقاومة التغيير وسرعة التكيف مع التطورات المحيطة بالمنظمات، بالإضافة إلى مساهمته في بناء مناخ تنظيمي تعاوني إيجابي تسوده علاقات التعاون والمشاركة وتشجيع الإبداع والتميز<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مشاري عبد الرحيم زاهر، دور التمكين الاجتماعي للعاملين في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية "منظور تحليلي"، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 04، العدد 01، جامعة الملك خالد، السعودية، 2022، ص27.

<sup>2</sup> زروخي فيروز، بن عابد مختار، كربوش محمد، التمكين النظمي كمدخل لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 03، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2022، ص72.

<sup>3</sup> معمري حمزة، بن زاهي منصور، واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، مدينة المنيع، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 08، العدد 02، جامعة غرداية، الجزائر، 2022، ص85.

وحسب "organ" فإنه يؤدي إلى تحقيق العقب المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقة إلى مواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله في توظيف عمال جدد إلى التوسع في خدماتها والتميز في أدائها إضافة إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: محددات وأنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية

سنتناول في هذا المطلب ما توصلت إليه البحوث في الفكر الإداري فيما يخص دراسة وتحديد محددات سلوك المواطنة التنظيمية، بالإضافة إلى أنماط هذا السلوك وهذا كما يلي:

**أولاً: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية:** انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور هذا السلوك أو اختفائه، عكف كثير من الباحثين على إجراء كثير من الدراسات بقصد إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك محددات كثيرة ومتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية، والتي يمكن عدها في اثنين وعشرون محدداً من محددات سلوك المواطنة التنظيمية وهي ( ربط المكافآت بالأداء، أيديولوجية التبادل الاجتماعي، المركز الوظيفي، مدة الخدمة، المتغيرات الديموغرافية، الرضا الوظيفي، الانتماء التنظيمي، الدعم التنظيمي، القيادة الإدارية، ضغوط الدور، القيم الدينية، أنماط السلوك، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، تماسك الجماعة، عمر الموظف، الدوافع الذاتية، السياسة التنظيمية، الطاعة التنظيمية، البيئة التنظيمية الداخلية)<sup>2</sup>. وعلى الرغم من وجود محددات كثيرة ومتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية إلا أن هناك نسبة إجماع حول سبعة محددات من بين اثنين وعشرون محدداً من محددات سلوك المواطنة التنظيمية والتي مثلت النسب العالية لما جاء بها الباحثون في دراساتهم وهي (العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، القيادة الإدارية، الدعم التنظيمي، الولاء التنظيمي، مدة الخدمة، عمر الموظف)<sup>3</sup>.

ومن بين هذه المحددات السبعة هناك عدد من المحددات أو المتغيرات تمثل "متغيرات اتجاهات العاملين" وهي (الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي)، وهناك من المحددات كذلك "متغيرات بيئة العمل" والمتمثلة أساساً في (العدالة التنظيمية، القيادة الإدارية، الدعم التنظيمي) وهناك من المحددات السبعة من تمثل "المتغيرات الشخصية" والمتمثلة أساساً في (مدة الخدمة، عمر الموظف)، وبما أنهما متغيرين شخصيين فإن الباحث

<sup>1</sup> كبير عمر، بن علي عبد الرزاق، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمية، مجلة روى اقتصادية، المجلد 09، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، ديسمبر، 2019، ص232.

<sup>2</sup> بن عودة مصطفى، أثر الاحتواء والترابط الوظيفي على محددات سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 12، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018، ص12.

<sup>3</sup> بن عودة مصطفى، دراسة وتحليل محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 07، العدد 03، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018، ص11.

يعتمدهما ضمن المتغيرات المعدلة ولا يمكن أن يندرجا ضمن المتغيرات التابعة لأنه يستحيل دراسة كيفية تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على عمر الموظف أو مدة خدمته<sup>1</sup>.

وفيما يلي عرض لهذه المحددات الخمسة الهامة لسلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة في:

1. **الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، لدى قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسة باستمرار من أجل تزويد المديرين بالأراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو الرواتب أو التدريب وغيرها، كما أن تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية يرجع الى أن الموظف الراضي عن عمله سواء من الناحية المادية أو المعنوية لن يتوانى عن ممارسة بعض السلوكيات التطوعية كمساعدة زملائه في العمل أو المحافظة على ممتلكات المؤسسة دون انتظار أية حوافز<sup>2</sup>.

2. **الولاء التنظيمي:** ترتكز التعاريف المقدمة لمفهوم الولاء التنظيمي حول فكرة مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات المؤسسة ودرجة استعداده لبدل الجهد في سبيل نجاح واستمرار هذه المؤسسة، يرافق ذلك كله الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة.

حيث يقول (bolon) بأن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف إلى المؤسسة التي يعمل فيها<sup>3</sup>.

3. **العدالة التنظيمية:** تعرف بأنها الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات، ويتفق معظم الباحثين في كون العدالة التنظيمية ترتكز على ثلاث بنود أو أبعاد أساسية يبني عليها الأفراد شعورهم بالعدالة في المنظمة (التوزيعية، الإجرائية، المعاملات)، فالعدالة التوزيعية تدور حول المخرجات التنظيمية للموظفين كالرواتب والمكافآت والحوافز وعبء العمل، وترتبط ارتباطا وثيقا بشعور الموظف بقدر كبير من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وتخلق دافعا ذاتيا يتحكم في سلوك الموظف ويدعم دوافعه الذاتية للعمل أكثر في إطاره الرسمي أو غير الرسمي، في حين يقصد بالعدالة الإجرائية مدى إحساس الموظف بان الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كالشراكة في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقييم الأداء، أما فيما يتعلق بعدالة المعاملات فهي

<sup>1</sup> بن عودة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص13.

<sup>2</sup> بن الشيخ منصور، مناصرة رشيد، الشاهد الياس، أخلاقيات العمل وأهميتها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 04، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص62.

<sup>3</sup> بن الشيخ سارة، مناصرة رشيد، الشاهد الياس، مرجع سبق ذكره، ص63.

تدور حول المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد المتأثرون بالقرارات أثناء تعاملهم مع صانعي هذه الأخيرة<sup>1</sup>.

4. القيادة الإدارية: وهي عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني<sup>2</sup>.

5. الدعم التنظيمي: وهو القدر الذي يشعر به العاملون برعاية المنظمة لهم، واهتمامها برفاهيتهم واستمرارية هذا الاهتمام يعكس صورة ذهنية عندهم لمستوى هذا الدعم<sup>3</sup>.

### ثانياً: أنماط سلوكيات المواطنة التنظيمية

تعددت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية حيث يمكننا تلخيصها في الآتي:

1. مساعدة الموظف لزملاء العمل في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغيبين عن عملهم، توجيه العاملين الجدد ولو كان ذلك غير مطلوب منه، وكذلك تقديم المساعدة للآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة.

2. مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله إذ أن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص القيام بها لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية.

3. مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية، ويتضمن هذا المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العائلية والعاطفية<sup>4</sup>.

4. مساعدة العملاء بالأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء إليهم أو شرح الطرائق والإجراءات التي تسهل عليهم الاستفادة من الخدمات التي تقدمها المنظمة.

5. الانصياع للقيم التنظيمية وكذا السياسية واللوائح في مكان العمل كالحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة واستخدام الموارد التنظيمية أو الإدارية أو الإجرائية التي تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية.

6. تقديم المنظمة للآخرين والحديث عنها بصورة حسنة أمام الآخرين وكذلك الدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها أمام العاملين والعملاء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حبة وديعة، رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد 02، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021، ص82.

<sup>2</sup> بن عودة مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص15.

<sup>3</sup> بن عودة مصطفى، أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجزائر، 2022، ص74.

<sup>4</sup> فلوس مسعود، دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المنهل الاقتصادي، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، ص82.

7. البقاء مع المؤسسة رغم الظروف والصعاب التي قد تواجهها<sup>2</sup>.
8. التطوع للقيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة كالاشتراك في المشاريع المتعلقة بالعمل وغيرها<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ودوافع القيام بها

نتيجة لتراكم الدراسات الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية توصل الباحثين إلى صياغة وتحديد الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية وكذا أنواعها والتي تتمثل فيما يلي:

#### أولاً: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

في البداية توصل أورجان وزملاءه عام 1983 إلى وجود بعدين رئيسيين لأداء المواطنة التنظيمية أطلقوا عليها: سلوك المساعدة (سلوك الإيثار) .

الطاعة العامة، ويشار إليها باسم يقظة الضمير، وفي عام 1988 نشر أورجان كتابه الشهير بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية "خصائص الجندي الصالح"، اقترح نموذجاً خماسياً لأبعاد أداء المواطنة يتضمن ثلاث أبعاد بالإضافة إلى البعدين السابقين وهي: سلوك الروح الرياضية، سلوك الكياسة، والسلوك الحضاري على النحو التالي<sup>4</sup>:

1. **الإيثار Altruism**: ويطلق عليه سلوكيات المساعدة وهو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة<sup>5</sup>.

ومن نماذج هذا السلوك: مشاركة العاملين الآخرين بطرق وأساليب العمل الجديدة، أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم، كذلك نجد التضحية، الأمن، الأمل، وتفادي كل نزاعات العمل<sup>6</sup>.

2. **الضمير الحي والتفاني conscientiousness**: وهناك من يطلق عليه الطاعة العامة وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكياته، الذي لا يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة

<sup>1</sup> بن يحيى عمار، بوجبت حليلة، معوقات سلوك المواطنة على مستوى المنظمة، دراسات في حقوق الانسان، المجلد 06، العدد 01، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، جوان، 2022، ص77.

<sup>2</sup> بن الشيخ سارة، مناصرية رشيد، الشاهد الياس، مرجع سبق ذكره، ص61.

<sup>3</sup> بومنفار مراد، شلاي زهير، مرجع سبق ذكره، ص119.

<sup>4</sup> أحمد مسعود أسامة، عيشوش عثمان، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالفعالية الذاتية، مجلة الكفاءة للعلوم، المجلد 05، العدد 04، جامعة البليدة 2، الجزائر، أوت، 2020، ص290.

<sup>5</sup> عون علي، بوزيدي عطية عصام، سلوك المواطنة التنظيمية كمدخل لفعاليات المنظمة، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 06، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، جوان، 2018، ص139.

<sup>6</sup> بن صويحح ليلي، نهج تمكين المورد البشري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022، ص266.

في مجال احترام الأنظمة، والعمل بجدية تامة، وخدمة المصلحة العامة ولو كانت على حساب المصلحة الشخصية<sup>1</sup>، ويمثل أيضا سلوك الموظف التطوعي والاختياري، الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والحضور والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة، واحترام اللوائح والتقليل من الاستراحات.<sup>2</sup>

3. الروح الرياضية **sportsmanship**: فتشير إلى تحمل متاعب العمل، والصبر عليها وعدم التذمر من المضايقات البسيطة، والإمساك عن فعل بعض الأشياء مثل: إضمار المظالم التافهة.<sup>3</sup>

وهو أيضا ذلك السلوك الاختياري الذي يعكس مدى التعداد الفردي لتقبل بعض ظروف العمل غير المناسبة أو بعض صور الإحباط والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى، وغالبا ما تظهر هذه الحالات نتيجة تفاعل الأفراد في مكان العمل الواحد أو العمل ضمن جماعة، ومن شأن هذا السلوك أن يخفف من عبء العمل على الرئيس المباشر من خلال تقبل الفرد للوضع وتجاوزه لحالات المضايقة والإحباط والتصدي لها بكل روح رياضية بعيدا عن الشكوى والتذمر حتى يتفرغ الجميع لحل مشاكل العمل الحقيقية.<sup>4</sup>

4. الكياسة **courtesy**: هي سلوك يعكس مدى مساهمة الفرد في اجتناب المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل من خلال احترام رغبات الآخرين والتعرف على آراءهم قبل اتخاذ القرارات كذلك تقديم النصيحة وتوفير المعلومات الضرورية لهم.<sup>5</sup>

وتبدو أهمية هذا المكون واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة، وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء بدلا من الاستغراق في مناقشات جدلية غير مجدية.<sup>6</sup>

5. السلوك الحضاري **civic virtue**: وهي المشاركة البناءة المسؤولة عن إدارة المؤسسة والاهتمام بمصلحتها ومصيرها، من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، وكذلك قراءة مذكرات المؤسسة وإعلاناتها، وتأدية العمل بشكل يساعد في المحافظة على سمعة المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ريغي ريجي، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15، العدد 02، جامعة غرداية، الجزائر، سبتمبر، 2021، ص342.

<sup>2</sup> بوراس أسية، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة 20 أوت 1955، بسكيدة، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 03، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2018، ص289.

<sup>3</sup> أحمد مسعود أسامة، عيشوش عثمان، مرجع سبق ذكره، ص291.

<sup>4</sup> حرايرية عتيقة، تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية سبيل للتطوير المؤسسي، مجلة دفاتر علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2020، ص127.

<sup>5</sup> هصك قويدر عبد الوهاب، بن موسى محمد، مدى تأثير فرق العمل في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2022، ص474.

<sup>6</sup> حرايرية عتيقة، المرجع نفسه، ص127.

في حين قدم كل من (prodsakoff end al.2000) أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على النحو التالي:<sup>2</sup>

الجدول (01): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

السلوك	التعريف
الإيثار، المساعدة	مساعدة طوعية للآخرين، أو منع وقوع مشاكل تتعلق بالعمل.
الروح الرياضية	الاستعداد لتحمل المضايقات التي لا مفر منها وعلى أية قيود في العمل دون شكوى.
الامتثال التنظيمي	الحماية والدفاع عن المنظمة ضد أية تهديدات خارجية والالتزام التنظيمي حتى في الظروف الصعبة.
المبادرة الفردية	الانخراط في السلوكيات على أساس المهمة في المستويات من الأدنى إلى المتوقع.
السلوك الحضاري	الاستعداد للمشاركة في الأنشطة التنظيمية من أجل تفادي التهديدات واغتنام الفرص ولو على حساب المصلحة الشخصية.
تطوير الذات	سلوكيات طوعية للأفراد من أجل تحسين معارفهم وقدراتهم.

المصدر: عماد ريم، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف في المؤسسات الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، جامعة الأغواط، الجزائر، أوت 2019، ص580.

### ثانياً: أنواع سلوك المواطنة التنظيمية

ترى "جولي موت" (julie moutte) أن هناك ثلاث أنواع من سلوك المواطنة التنظيمية تتجلى في:

- **سلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة:** هذا النوع يتضمن السلوكيات التي تعكس الالتزام والولاء للمنظمة، ويشمل أيضاً الامتثال للقواعد والسياسات والإجراءات المنصوص عليها.
- **سلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد العاملين بالمنظمة:** هذا النوع يتضمن السلوكيات التي تساعد وتدعم أفراد المنظمة، وهو يعني بمساعدة زملاء العمل تطوعياً في حل المشاكل المتعلقة بالعمل، أو في الوقاية من حدوث مشاكل.
- **سلوك المواطنة الموجه نحو الزبون:** ركزت البحوث كثيراً على نوعين من المستفيدين وهما: المنظمة والأفراد العاملين فيها. ويمكن إدراج نوع آخر من سلوك المواطنة، وهو السلوك الموجه نحو الزبون<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> معمري حمزة، سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 03، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، أكتوبر، 2022، ص228.

<sup>2</sup> عماد ريم، مرجع سبق ذكره، ص580

### المطلب الرابع: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المعززة لها

لقد تعددت واختلفت وجهات نظر الباحثين فيما يتعلق بتحديد مداخل سلوك المواطنة التنظيمية وكذا مختلف العوامل المعززة لها وسنورد هذا من خلال هذا المطلب:

#### أولاً: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية:

هناك مدخلان أساسيان لسلوك المواطنة التنظيمية هما:

**المدخل الأول:** يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالا بين سلوك المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً، وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك ذاتي (discretionary) لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافآت الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة<sup>2</sup>.

**المدخل الثاني:** يقوم هذا المدخل على الإرث الفكري لدراسات المواطنة المدنية في علوم الاجتماع والسياسة والفلسفة، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية بأنها تحتوي على كل الممارسات الإيجابية بالمجتمع، ويشمل هذا المدخل السلوكيات التالية:

- \_\_\_ السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور.
- \_\_\_ السلوكيات التي تتجاوز السلوكيات الرسمية للدور.
- \_\_\_ السلوكيات السياسية<sup>3</sup>.

#### ثانياً: العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية

• **العوامل الشخصية الإيجابية:** وتتمثل على القناعة بالعمل والمتعهد الفعال والثقة بالآخرين، إذ تعكس القناعة بالعمل فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم، وتؤثر في عملية تعريفهم لأعمالهم وتجعلهم يعبرون على الدور الإضافي بأنه من ضمن الدور الفعلي للوظيفة، أما التعهد الفعال فإنه كلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف كلما كان قادراً على التعرف على مسؤولياته وأدواره الإضافية وعندما يثق الأفراد بالآخرين يؤدي ذلك إلى القيام بأنماط سلوكية اعتيادية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سعدون سمية ، بوفلجة غياث، بزايد نجاة ، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مجلة آفاق فكرية، المجلد 03، العدد 07، جامعة وهران2، الجزائر، 2017، ص190.

<sup>2</sup> القحطاني عبد السلام شابع، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2016، ص34.

<sup>3</sup> حسن مروان صباح، سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الدناير، العدد 14، الجامعة العراقية، العراق، 2018، ص323.

<sup>4</sup> سليمان شهري مينة، سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الجزائرية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 15، العدد 03، جامعة الجزائر، الجزائر، 2019، ص378.



- **العوامل الموقفية المحركة:** وتشمل على قيم العمل وخصائص العمل إذ تشير قيم العمل الى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمنظمة وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي، فعندما يشعر الفرد أن قيم العمل تتضمن احترام الفرد واحترام حاجاتهم سيلتصق بها ويعمل على الاشتراك في المسؤوليات وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء، أما خصائص العمل وخاصة المحفزة منها مثل: العمل، الاستقلالية، فإنها تزيد من الدافعية الداخلية لدى الأفراد وتزيد من ممارستهم لأنماط سلوك الدور الإضافي<sup>1</sup>.
- **عوامل المركز الوظيفي:** وتشمل على تولي منصب في المنظمة ومستوى العمل الهرمي، فالأفراد ذوي الخدمة الطويلة تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة مما يولد فيهم مشاعر إيجابية تعكس على أشكال أنماط سلوك الدور الإضافي نحو المؤسسة، كما أن تولي المناصب العليا يزيد من الحافزية وإمكانية العمل بشكل فعال<sup>2</sup>.

### المطلب الخامس: آثار ومعوقات سلوكيات المواطنة التنظيمية

ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مختلف آثار وكذا معوقات سلوكيات المواطنة التنظيمية كما يلي:

#### أولاً: آثار سلوكيات المواطنة التنظيمية

لسلوكيات المواطنة التنظيمية تأثير إيجابي وأهمية بالغة على المنظمة من جهة وعلى الأفراد العاملين من جهة أخرى، كما أنه بالرغم من هذه الأهمية وما يندرج عنه من آثار إيجابية إلا أنه قد ينتج عنها بعض الآثار السلبية وهذا ما سنورده من خلال ما يلي:

أ. **الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية:** تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية ظاهرة مرتبطة برؤية المنظمة وما تمتلكه تلك المنظمة من قيم، رسالة، أهداف، موارد بشرية متميزة، هيكل، إدارة، قيادات وثقافة تنظيمية، كلها تدعم حدوث مثل هذه السلوكيات وتشجع على أداءها<sup>3</sup>. ومن بين الآثار الإيجابية لهذه السلوكيات نذكر:

- زيادة إنتاجية الموظفين والإدارة.
- الاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية.

<sup>1</sup> سليمان شهري مينة، **المرجع نفسه**، ص378.

<sup>2</sup> بن يحيى عمار، بوجيت حليمة، **معوقات سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة**، دراسات في حقوق الإنسان، المجلد 06، العدد 01، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، جوان، 2022، ص ص 75-76.

<sup>3</sup> سعيد خليل أريج، **تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 54، جامعة بغداد، العراق، 2018، ص9.

- توطيد العلاقات بين الأفراد والجماعات وهذا بالتأكيد ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز.
- التقليل من حجم المشكلات والخلافات بين العاملين.
- زيادة قدرة المنظمة على استقطاب والمحافظة على فريق عمل فعال.
- زيادة مستوى الرضا عن العمل لدى الأفراد العاملين<sup>1</sup>.
- خلق الحماس في الأداء وهذا ما يفنقه العمل الروتيني.
- إتاحة الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.
- خلق الإحساس بالانتماء لدى منظمات الأعمال<sup>2</sup>.

### ب. الآثار السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية

أوضح ماك أليستر في معرض مراجعته للجدل النظري حول آثار سلوك التطوع التنظيمي ومردوداته على الفرد والمنظمة أن هذه الآثار قد تكون سلبية أو إيجابية على حد سواء، فبرغم من اعتراضه بأن هذا السلوك قد يقود إلى نتائج إيجابية على مستوى الفرد والجماعة المنظمة، فإن الموقف هو الذي يحدد مدى إيجابية هذا السلوك أو سلبيته وعليه فإن سلوك التطوع التنظيمي الذي قد يبدو ذا دوافع طيبة ونوايا خيرة، ربما تترتب عليه نتائج سلبية فيما يخص الأداء على المستويات الثلاثة: الفرد والجماعة والمنظمة<sup>3</sup>.

فعلى صعيد الفرد، قد يكون سلوك المواطنة التنظيمية أحد أعراض عدم الكفاءة التنظيمية وعلى صعيد الجماعة ربما يؤثر على أداء مجموعة أخرى من الموظفين أو على بيئة العمل المحيطة، مثل بروز روح الإتكالية والإحجام عن المبادرات الذاتية، في حين على صعيد المنظمة قد يعزز من شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل، وفي حال عدم الوفاء بذلك قد تكون النتيجة سلبية بالنسبة للمنظمة من طرف الفرد<sup>4</sup>.

ومن جهة أخرى نجد من الباحثين من وضع معايير محددة للحكم على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن هذا السلوك قد يكون تأثيره سلبي ضمن إطار عدد من المعايير ومن أمثلة هذه المعايير<sup>5</sup>:

(1) إذا كان مستوى الأداء متدني، تكون السلوكيات عديمة الجدوى.

(2) عندما تمارس السلوكيات على حساب وقت الدوام الرسمي.

<sup>1</sup> كرسنة أمينة، بو عطيظ جلال الدين، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، سبتمبر، 2022، ص160.

<sup>2</sup> مشاري عبد الرحيم زاهر، مرجع سبق ذكره، ص29.

<sup>3</sup> راتب السعود، سلطان سوزان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية للعلماء وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 09، العدد 04، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، ديسمبر، 2008، ص37.

<sup>4</sup> بختاوي زهرة، بولهواش عمر، سلوكيات المواطنة التنظيمية الدوافع والانعكاسات، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، المجلد الأول، العدد 01، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، جويلية، 2020، ص141.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص142.

(3) إذا كان هناك تساهل ومرونة في استقطاب وتوظيف العاملين<sup>1</sup>.

### ثانياً: معوقات القيام بسلوك المواطنة التنظيمية

إن عدم مساهمة الموظفين في المنظمة بسلوكيات الدور الإضافي، تعود إلى مجموعة من المعوقات تشمل الآتي:

(1) عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة فضلاً عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.

(2) عجز ثقافة المنظمة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر في كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية مما ينعكس على تميز أدائهم.

(3) عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة<sup>2</sup>.

- ويلاحظ بأن هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد منها<sup>3</sup>:

✓ فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب وعدم الرضا وقلة الدافعية في العمل.

✓ العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري الوظيفي<sup>4</sup>

### المبحث الثاني: مفاهيم حول أداء العاملين

سنتعرف من خلال هذا المبحث على مختلف المفاهيم المتعلقة بأداء العاملين:

#### المطلب الأول: مفهوم ومحددات أداء العاملين

يستخدم مفهوم أداء العاملين على نطاق واسع في مختلف المؤسسات، وتختلف التعاريف المقدمة له حسب اختلاف التخصصات ووجهات نظر الكتاب والباحثين.

<sup>1</sup> محمد زكي خديجة، العمودي تهاني محمد، أثر شفافية الإدارة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 05، العدد 21، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، نوفمبر، 2021، ص131.

<sup>2</sup> عبد الفتاح عامر، الصادق الفرجاني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المصارف التجارية، مجلة القرطاس، العدد 12، جامعة الزيتونة، تونس، يناير 2021، ص171.

<sup>3</sup> كعوان محمد، بن عيجة محمد، سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 32، العدد 03، جامعة عبد المهري 2، قسنطينة، الجزائر، ديسمبر، 2021، ص174.

<sup>4</sup> كرسة أمينة، بويعط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص139.

أولاً: مفهوم أداء العاملين: لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف أداء العاملين، رغم انه يستخدم على نطاق واسع في ميدان الاعمال يرجع الاختلاف الى تباين وجهات نظر المفكرين، والأداء عبارة عن الأعمال المنجزة من قبل العاملين، بالإضافة الى مدى إلمامهم بالمهام الموكلة إليهم.

1. مفهوم أداء العاملين: القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما<sup>1</sup>.

2. تعريف أداء العاملين: هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذولة ونوعية الجهد ونمط الأداء، ويشير إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>2</sup>.

الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة... اما الأداء فينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فان كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدرته ومع طبيعة عمله<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن اعطاء تعريف لأداء العاملين على أنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز من أجل تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة على حد سواء<sup>4</sup>.

### ثانياً: محددات أداء العاملين

يميز بعض الباحثين ثلاثة محددات لأداء العاملين وهي كالتالي:

— **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والفعلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

— **القدرات:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير خلال فترة زمنية قصيرة.

— **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل من مكونات الأداء.

<sup>1</sup> بوسمينة أمال، سفاري اسماء، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 08، العدد 01، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري، الجزائر، 2022، ص97.

<sup>2</sup> ريفق حليلة، أداء العاملين ودوره في تعزيز استراتيجية النمو من خلال اتباع استراتيجية التكامل، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 02، جامعة الجلفة، الجزائر، 2022، ص581.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 581.

<sup>4</sup> خليفي سمية، عبد الرزاق سلام، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، مجلة دراسات وابحث، المجلد 11، العدد 04، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2019، ص427.

### المطلب الثاني: قياس الأداء ومعايير أداء العاملين

لا بد من قياس الأداء، للتمكن من الحصول على بيانات او حقائق محدودة، من شأنها المساعدة في التحليل، وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير كفاءته الفنية والعملية للقيام بواجباته المتعلقة بعمله الحالي والمستقبلي، وهذا يتطلب تحليل وتقييم القدرات الإنسانية لاستغلال الطاقات البشرية بالشكل او الأسلوب الذي يحقق اهداف المؤسسة من خلال تحقيق رغبات الانسان العامل.

**أولاً: تعريف قياس أداء العاملين:** هناك اصطلاحات كثيرة يستخدمها الكتاب المختلفون للدلالة على قياس أداء العاملين منها مثلاً تقدير الكفاءة efficiency rating والذي يعني تحليل أداء العاملين لعملهم، وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحملهم لمسؤوليات وإمكانيات وظائف ذات مستويات اعلى<sup>1</sup>.

كما أن البعض يعبر عن قياس أداء العاملين بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعاً، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب<sup>2</sup>.

يهدف قياس أداء العاملين إلى قياس الأعمال التي تمت فعلاً أو التي ستتم، وذلك باستخدام المعايير الرقابية التي سبق ان تقرر.

### ثانياً: معايير أداء العاملين

يمكن تقسيم معايير أداء العاملين لـ:

1. **معايير الأداء الوظيفي:** هي الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً وتحديد المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء فهي تساعد العاملين في التعرف على ما هو مطلوب منهم بخصوص أهداف المؤسسة وتتحصر أهم معايير الأداء الوظيفي فيما يلي<sup>3</sup>:

- **الجودة:** مدى مطابقه أداء العامل لما هو منتظر منه (مستوى أداء العامل) وتتعكس أيضاً إلى مدى تلبية رغبات العملاء بالإضافة إلى اقتنائهم ورضاهم عن المهام التي يتم إنجازها أو الخدمات التي يتم تقديمها.
- **الكمية:** يقصد بالكمية حجم العمل المنجز بحيث لا يتعدى قدرات وإمكانيات الفرد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، حيث يتم مقارنه كمية العمل المنجز بما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل.

<sup>1</sup> شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، ط 03، إدارة الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الجامعة الأردنية، 2005، ص ص 86-87.

<sup>2</sup> هوان بو عبد الله، شاعة عبد القادر، تقييم الاداء الفندقي باستخدام مؤشرات قياس الاداء، مجله الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 04، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020، ص 134.

<sup>3</sup> عطايث الله ربيع، قور مقراني، بوساحة محمد لخضر، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء الوظيفي، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مجلد 13، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، ص 84.

- **الوقت:** أهم مورد للمؤسسة غير قابل للتجديد أو التعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.
- **الإجراءات:** هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل أي بيان توقعي للخطوات والاجراءات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ المهام لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموحة بها والمصرح باستخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين مهمة لأن نتائجها ضرورية لاتخاذ القرار وتنفيذ المنظمة لأغراض خاصة بأفراد محددين، أو لرصد حالة القوى العاملة فيها، وفي سياق نضج ممارستها الإدارية.

**أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين:** يقصد بتقييم أداء العاملين تحديد مستويات كفاءة العامل وقدراته الفنية والعملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة خلال فترة زمنية معينة.

كما يمكن تعريفها بأنها تلك العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتقديم المكافآت لهم بقر جهودهم ونتاجيتهم من خلال قياس مجموعة من المعايير وعلى أساس المقارنة بين الأفراد وعلى فترات زمنية سابقة<sup>2</sup>.

وتعرف أيضا بأنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أية مجالات. هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المستندة للفرد أو جهوده أو سلوكه.

من التعريف السابقة نستنتج أن: تقييم أداء العاملين هو قياس كفاءتهم وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتحديد درجه كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم.

### ثانيا خطوات تقييم أداء العاملين

تمر عملية تقييم الأداء بخمسة خطوات أساسية تتمثل في<sup>3</sup>:

1. **وضع معايير الأداء:** ويختلف المعيار الملائم والمناسب للأداء باختلاف مواصفات العمل وشروطه وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد ومن بين هذه الخصائص: وجوب تعبير المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل وأن يضم المعيار جانب من الاستقرار والتوافق، وأن يفرق المعيار

<sup>1</sup> عطايث الله ربيع ، مقراني قدور ، محمد الخضر بوساحة، **مرجع سبق ذكره**، ص85.

<sup>2</sup> رجم خالد ، الناصرية رشيد ، **واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018، ص415.

<sup>3</sup> زدون جمال واخرون، **أثر تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين**، مجلة البصائر للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2023، ص911.

بين المنتجات المختلفة للأداء وذلك من أجل تمييز الجهود، ويجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل العمال في المؤسسة وتكون سهلة الاستخدام وواضحة.

2. **إبلاغ العاملين بالمعايير:** يجب على المشرف المباشر الذي يكون له دور أساسي في عملية التقييم أن يقوم بالتأكد من إبلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المؤسسة بالإضافة إلى ذلك إبلاغ العاملين بالمعايير من خلال وسائل أخرى كإبلاغ الموظف الجديد أثناء عملية التوجيه.

3. **قياس الأداء الفعلي:** تتعلق خطوات قياس الأداء الفعلي بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهنا كأربع مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة.

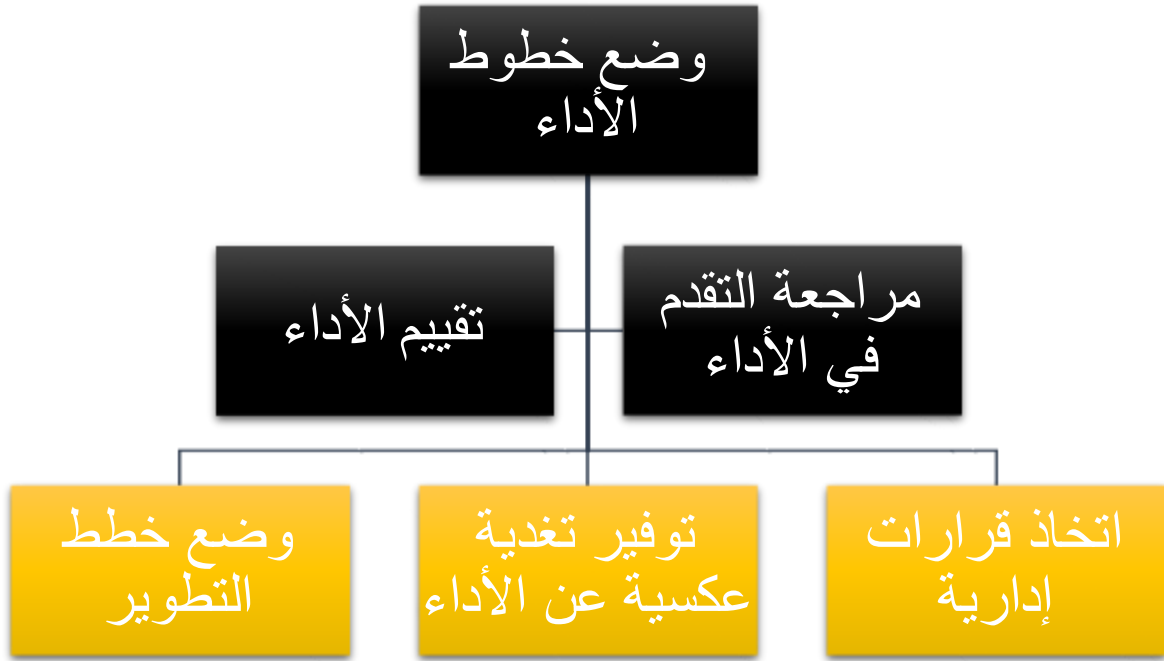
4. **مقارنة الاداء الفعلي بالمعايير:** بعد إجراء قياس الأداء الفعلي يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة مسبقا وهنا نكون أمام ثلاثة حالات:

أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد في المعايير هنا نقوم بإجراءات تصحيحية أو يكون الأداء الفعلي مساوي للأداء المحدد في المعايير، هذا الموظف قام بواجبه ولا يوجد لإجراء تصحيحي، وأخيرا قد يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد في المعايير وهنا يكون قرار الإدارة بتحفيز الموظف وصرف مكافئات مالية.

5. **وضع الخطة الخاصة بتطوير الأداء:** في هذه المرحلة الأخيرة من مراحل عملية تقييم الأداء يتم بموجبها وضع الخطوط التطويرية التي يكون بمقدورها أن تنعكس بشكل إيجابي على تقييم الأداء عن طريق معرفة المهارات والقدرات التي يحملها الفرد العامل، وقد عبر ماريان هاينر بصيغة أخرى عن هذه الخطوات الست في شكل النموذج التالي<sup>1</sup>:

شكل رقم (01): خطوات تقييم أداء العاملين

<sup>1</sup>زدون جمال واخرون، مرجع سبق ذكره، ص912



المصدر: الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، داء الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011. <sup>1</sup>

#### طرق تقييم أداء العاملين:

فيما يخص طرق تقييم أداء العاملين، يمكن حصرها فيما يلي<sup>2</sup>:

**طريقة التدرج البياني:** وهي أقدم الطرق وأبسطها وأكثرها شيوعاً ويقاس أداء العامل وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل مظاهر التعاون وغيرها وتحدد الدرجات على أساس من 01 الى 05 (ضعيف، مقبول، جيد، جيد جداً، متميز) حيث يمثل الرقم 01 أقل درجة للتقييم و05 أعلى درجة.

**طريقه الترتيب:** وهي قيام مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم، وذلك بإعطائهم رقم واحد مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة ويتم هنا المقارنة بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة.

**طريقة الوقائع الحرجة:** حيث يتم في الطريقة تقييم الأداء استناداً إلى سلوكيات العامل أثناء العمل ويقوم المسؤول المباشر للعامل بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال العمل سواء كانت سيئة أم حسنة في ملفه وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء العامل. **طريقة قائمة الاختبار:** تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجع بأسئلة وعبارات محددة حول أداء العامل ويقوم

<sup>1</sup> الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، داء الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص273.

<sup>2</sup> زدون جمال واخرون، المرجع نفسه، ص912.



الرئيس المباشر على هذه الأسئلة، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بعد ذلك بإعطاء الأوزان لهذه الإجابات وفقا لأهمية ووزن كل عبارة أو سؤال.

**طريقة التقرير المكتوب:** تقوم هذه الطريقة على قيام المشرف بتحرير او كتابة تقرير تفصيلي عن العامل يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، اضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا ومدى امكانية التقدم الوظيفي والترفيه لهذا العمل.

**طريقة الإدارة بالأهداف:** تعتمد هذه الطريقة في مجال تقييم الأداء على المرؤوسين أنفسهم وفقا لمبدأ التقييم الذاتي حيث يشترك المرؤوسون مع رئيسهم في عملية تقييم الأداء ومعاييرها في الماضي والمستقبل<sup>1</sup>.

### رابعا: أهداف تقييم أداء العاملين:

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم أداء العاملين هو الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين وهذا لغرض الاستفادة منه في تحقيق الأهداف الجزئية التالية<sup>2</sup>:

- معرفة المؤسسة للمستوى العام لأداء جميع الأفراد العاملين بها.
- استخدام المعلومات التي توفرها عملية التقييم في معرفة أسباب تدني مستويات الأداء.
- معرفة الأفراد الذين هم أكثر حاجة لتحسين مستويات أدائهم.
- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة حول أداء العاملين والتي تساعد في انجاز العمليات الاخرى لإدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، النقل، الترقية...) بشكل أفضل.
- إمداد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم لمساعدتهم في تحسينه بشكل مستمر.

**أهمية تقييم أداء العاملين:** تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة نظرا لما توفره من معلومات تساعد على تشخيص الوضع الحالي، والتمكن من تكوين رؤية سليمة عن المستقبل، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة.
- ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات، سواء على المستوى الوطني القطاعي وكذا على مستوى المؤسسة.
- التحقق من التزام الوحدات التنظيمية بتنفيذ مهامها.

<sup>1</sup> القنبيص عز الدين، جودة البرامج التدريبية ودورها في تفعيل أداء العاملين، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، جامعة لونيبي علي البليلة2، الجزائر، 2019، ص ص 125-126.

<sup>2</sup> خالد الرجم، الناصرية رشيد، مرجع سيق ذكره، ص416.

<sup>3</sup> زاير وافية، الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، جامعة البليلة2، الجزائر، 2019، ص99.

- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة.
- تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية.
- لا يمكن أن يكون هناك تحسين دون قياس فإذا كانت المنظمة لا تعرف أين هي الآن من حيث وقع عمليتها، لا يمكن أن تعرف مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكنها الوصول الى حيث ما تريد.
- أما فيما يخص أهمية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة فهي تتلخص في:
  - المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل، الترقية، الاستغناء، وتخطيط القوى العاملة، وتحديد مكافئات الأفراد.
  - تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

### المطلب الرابع: تعريف وخطوات تحسين أداء العاملين والعوامل المؤثرة عليه

- (1) مفهوم تحسين أداء العاملين: يعرف تحسين أداء العاملين أنه تلك العملية المنظمة والشاملة التي تهدف إلى علاج المشاكل التي يعاني منها المورد البشري في المؤسسة والذي يحول دون وصولها إلى الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.
- (2) خطوات تحسين أداء العاملين: تمر عملية تحسين أداء العاملين في المنظمة بمجموعة من الخطوات أبرزها ما يلي:
  - أ. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: تحديد القدرة في الأداء من خلال المقارنة بين أداء العاملين والمعايير المعدة مسبقا للأداء المطلوب أو المتوقع.
  - ب. تطوير خطة العمل للوصول الى الحلول: وتتمثل في وضع خطة للحد من مشاكل الأداء كوضع حلول مناسبة للمشاكل التي تواجه العاملين من خلال التعاون مع جهات استشارية مختصة في مجال تحسين الأداء.
  - ت. الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين: لها أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين من خلال معرفة أسباب انخفاض وتدني مستوى أدائهم ومعرفة مشاكل الأداء التي يعاني منها واستشارتهم حول كيفية الوصول إلى درجات أعلى في أدائهم.
  - ث. التغيير في المهام الوظيفية: يساهم في تحسين أداء العاملين ويعطي للفرد رغبة في الاستمرار في عمله وتأديته بالمستوى المرغوب من خلال زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد.
  - ج. السماح للأفراد بتأدية الأعمال التي يرغبون في تأديتها يؤدي إلى الأداء الممتاز<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بوسمينة امال، سفاري اسماء، مرجع سبق ذكره، ص100.

<sup>2</sup> بالعزیز خیره ، بوقصري ساره، دور رأس المال الفكري في تحسين أداء العاملين، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الوادي - الوادي، الجزائر، 2022، ص257.

3) العوامل المؤثرة على تحسين أداء العاملين: هناك العديد من العوامل والأسباب التي قد تؤثر على أداء العاملين نذكر أهمها: <sup>1</sup>

- ✓ وجود أهداف محددة، أي أن المؤسسة التي تمتلك أهدافا وخططا تفصيلية لعملها ومعدات الانتاج المطلوب أدائها تتمكن من محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم أو قياس ما تحقق من إنجاز وذلك لوجود معيار محدد مسبقا على أساس أهداف هذه المؤسسة.
- ✓ المشاركة في الإدارة فعدم استشارة ومشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الأدنى وهذا ينتج عنه عدم شعور العاملين بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يجعل مستوى أدائهم متدني ويعتبرون أنفسهم مهمشين في المؤسسة.
- ✓ القدرات والخصائص الفردية وتنقسم بدورها إلى الخصائص الشخصية والخصائص الجسدية.
- **الخصائص الشخصية:** تتنبأ بسلوك الفرد أمام متطلبات العمل عن طريق معرفه نشاطاته المهنية السابقة الموجودة في استمارة طلب الوظيفة التي تحتوي معلومات حول حياته المهنية والمتغيرات الأساسية، (نوع التكوين، والعمر...الخ).

— **الخصائص الجسدية:** من أهم المحددات الأساسية للعامل الحالة الصحية والتنافس الحسي الحركي من المحددات الأساسية للعامل.

#### المطلب الخامس: علاقة سلوك المواطنة التنظيمية بتحسين أداء العاملين

تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة التنظيمية وتحسين أداء العاملين في المؤسسات والشركات. فعندما يتصرف الموظفون بطريقة إيجابية ويتبنون سلوكيات تدعم الهدف العام للمؤسسة وترتقي بثقافتها التنظيمية، فإن ذلك يؤدي عادةً إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي. فالمواطنة التنظيمية تعني الالتزام بقواعد وأخلاقيات العمل في المؤسسة التي يعمل فيها الفرد، وتعمل على تحسين أداء العاملين من خلال تعزيز الروح الجماعية والتعاون بين الأفراد وتحفيزهم للعمل بجهد أكبر بالترامن مع تحسين الأداء الفردي للعاملين، كما تساعد في تحسين الأداء الجماعي للفريق، وتشجع على الابداع والابتكار في العمل، وتساعد على بناء بيئة عمل إيجابية وصحية وتعزز الشفافية والمساءلة والعدالة في المؤسسة، وتحسين العلاقات بين الأفراد والإدارة، فحسب دراسة أجرتها مؤسسة غالوب 70% من الموظفين يقولون ان سعادتهم الوظيفية ترتبط الى حد كبير بأصدقاء العمل.

<sup>1</sup> ابن ميري مصطفى، فلاق علي، استراتيجية الوظائف الداخلي وأثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 02، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2020، ص ص552-553.

من خلال سلوك المواطنة التنظيمية، يمكن للموظفين تحسين العلاقات بينهم وبين زملائهم في العمل والإدارة، وتحسين بيئة العمل بشكل عام، وتحسين الأداء والإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك، فإن سلوك المواطنة التنظيمية يساعد على تعزيز رضا العاملين عن العمل والمؤسسة، وبالتالي يزيد من ارتباطهم بالعمل ويقلل من نسبة الاستقالات والانتقالات الوظيفية، مما يؤدي إلى توفير تكاليف التدريب والإعداد للعاملين الجدد، وبذلك فإن التشجيع على هذا السلوك بين الموظفين هو أمر مهم لتحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية في المؤسسات، لذلك يجب على الإدارة العمل على بناء بيئة عمل مشجعة لها، كإنشاء برامج تشجيعية للمشاركة في الأنشطة التطوعية، والتشجيع على التعاون بين الموظفين والإدارة، وتوفير الموارد اللازمة لتعزيز هذا السلوك، ومن هذا المنطلق، فإن تشجيع سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين هو أمر مهم لتحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية في المؤسسات.

## خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين عبرت عن تقسيمها للعناصر التي تم معالجتها بشيء من التفصيل، حيث تناول المبحث الأول سلوك المواطنة التنظيمية والذي من خلاله تطرقنا بداية إلى نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والذي انبثق من جهود العديد من الباحثين من خلال الدراسات التي قاموا بها، وتعريف سلوك المواطنة التنظيمية هذا الأخير الذي لم يتفق حوله الباحثين لذلك تعددت التعريفات وحتى التسميات له كسلوك الدور الإضافي الذي جاء به scholl et al والسلوك غير المكلف أو غير المفروض الذي أطلقه duffer وغيرهم، إضافة إلى خصائص سلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة في الطوعية، الاختيارية، التجرد، والنفعية، كذلك أهمية هذا السلوك والذي أصبح يؤثر بشكل كبير على الفرد العامل وعلى المنظمة.

بعد ذلك تناولنا مختلف محددات وأنماط وسلوكيات المواطنة التنظيمية، بعدها الأبعاد الأساسية لها والمتمثلة أساسيا في الإيثار، الضمير الحي، الروح الرياضية، الكياسة والسلوك الحضاري، إضافة إلى أنواعها لننتقل بعد هذا إلى التعرف على مداخل سلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة في مدخلين، والعوامل المعززة لها وفي الأخير تناولنا آثار وسلوكيات المواطنة التنظيمية الإيجابية منها والسلبية ومعوقاتها.

وفيما يخص المبحث الثاني والذي جاء بعنوان مفاهيم حول أداء العاملين فقد تعرفنا من خلاله بداية على مفهوم أداء العاملين والذي لم يحظى باتفاق بين الباحثين إلا أنها تصب في نقطة واحدة ألا وهي إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ لتحقيق أهداف العاملين والمنظمة على حد سواء، بعدها تناولنا قياس أداء العاملين ومختلف معاييرهم، وتقسيم أداء العاملين وخطواته وكذا طرقه وأهدافه ومدى أهميته، ومن ثم تم التطرق لتحسين أداء العاملين من تعريف وخطوات والعوامل المؤثرة عليه.

وكمطلب أخير تعرفنا من خلاله على العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين.

الفصل الثاني  
الإطار التطبيقي للدراسة



### تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين، سنحاول من خلال هذا الفصل ربط الجانب النظري بالجانب الميداني وقد وقع الاختيار على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة من أجل إجراء الدراسة الميدانية به، وذلك للتحقق من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة النظرية للبحث والتي تشير إلى أن لسلوكيات المواطنة التنظيمية تأثير إيجابي وفعال على تحسين أداء العاملين، وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستبيان وذلك بهدف التعرف على آراء عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر حول الموضوع المذكور.

ويتناول هذا الفصل وصفا لمنهجية الدراسة المتبعة ومجتمع الدراسة وعينتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفروض وذلك من خلال:

- المبحث الأول: تقديم عامل لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية عن مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التعريف بالمؤسسة وإبراز أهميتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وكذا هيكلها التنظيمي:

### المطلب الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة اتصالات الجزائر

#### أولا: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر ميلة

تأسست مؤسسة البريد والمواصلات سنة 1963 وكانت تهتم بالاتصال عبر البريد، بعد ذلك أدخلت خدمة الاتصال بالهاتف الثابت وهي أول مؤسسة للاتصال الهاتفي في الجزائر، وفي سنة 1993 أدخلت خدمة جديدة وهي خدمة الهاتف النقال وقد كان يعرف بـ mgsmobile global system وفي سنة 1998 ظهرت مؤسسة اتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت وهي مؤسسة تابعة إلى مؤسسة البريد والمواصلات بتاريخ 05 أوت 2000 بمقتضى القانون 2000/03 أنشأت مؤسسة اتصالات الجزائر أثر تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى متعاملين هما: اتصالات الجزائر وسلطة ضبط مركزية.

حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم برأسمال عمومي يقدر ب: 100000000 دج والمقيدة في السجل التجاري تحت رقم B02. 18083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5، الديار الخمسة المحمدية 16130. الجزائر. وتعتبر المؤسسة حاليا المتعامل الوحيد لقطاع الاتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت، تماشيا مع الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية حتى الثقافية وفقا للأهداف المسطرة في المجال وتبعا للانفتاح الذي تشهده الاتصالات والإصلاحات التي التزمت بها الدولة الجزائرية، حيث تأسست في 01 جانفي 2003 وقدر رأسمالها ب: 500000000 دج.

فتحت مؤسسة اتصالات الجزائر فروع عدة في ولايات الوطن من بينها فرع اتصالات الجزائر بميلة الكائن مقره بشارع 11/1/ميلة.

إن مؤسسة اتصالات الجزائر سجلت نشاطات متعددة تضمن تقديم خدمات ذات جودة عالية، وإجابة لاحتياجات زبائنها أنشأت فروع أخرى لها وهي:

1. فرع هاتف النقال: اتصالات الجزائر للهاتف النقال atm.
2. فرع الاتصالات عبر الأقمار الصناعية: اتصالات الجزائر ساتيلث ats.



3. فرع خدمات الإنترنت: اتصالات الجزائر للإنترنت: djaweb.

ولهذه الفروع بعد وطني ودولي إذ تعتبر فاعل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية لمجتمع المعلومات في الجزائر. ولهذا اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر.ميلة. برامج لتنمية خلال الفترة الممتدة بين 2008/2004 ويظهر ذلك فيما يلي:

- \_ إدخال التكنولوجيا الجديدة في التحويل المعطيات والبيانات؛
- \_ إدخال تكنولوجيا جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال؛
- \_ تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع ومتعدد الخدمات؛
- \_ إدخال تكنولوجيا جديدة خاصة بالمحيطات الإذاعية؛
- \_ تأمين شرايين التحويل (كابلات، الألياف) المحلية والدولية وذلك عبر تبني تكنولوجيا حديثة من تكنولوجيا (dwdm)؛
- \_ تنفيذ إدارة ومراقبات الشبكات؛
- \_ إدخال تكنولوجيا جديدة في الإدارة؛
- \_ بناء علاقات طويلة الأجل على الصعيدين الوطني والدولي وذلك باغتنام الفرص التي تتيحها السوق الجزائرية في مجال المعلومات والاتصال.

ثانيا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100% وهي المتعامل التاريخي في سوق الخطوط الشبكية وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس سابقا أي قبل استقلاليتها، وكذا خدمات الاتصال DJAWEB والاتصالات الفضائية، تستخدم شبكات لتطوير أعمالها، كما تضع عروض حسب احتياجاتها وليس فقط في تعزيز القدرة التنافسية وخفض التكاليف، دخلت سوق العمل رسميا في 01 جوان 2003.

ثالثا: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بمجموعة متكاملة من خدمات الاتصال لزيائنها من أجل تلبية متطلباتهم.

1. خدمات الهاتف السلكي (الثابت):

- \_ خدمة الدفع المسبق: عن طريق الرصد الاستهلاكي للخط الثابت أو العمومي 7.

- \_\_ اتصال دون ارقام: وتكون موجهة للأطفال والمعاقين والمسنين.
  - \_\_ المحادثة الثلاثية: إجراء اتصال مع ثلاثة أطراف في نفس الوقت.
  - \_\_ تحويل المكالمات المؤقتة: تحويل المكالمات إلى مكان آخر وتكون غالبا في المؤسسات.
  - \_\_ كشف رقم الهاتف: يجب أن يتوفر جهاز المشترك على كشف للرقم.
  - \_\_ الفاتورة المفصلة: كشف المكالمات الصادرة في حالة طلبها من المشترك.
  - \_\_ منع تشغيل المكالمات الدولية: عن طريق رمز سري يحصل عليه المشترك من الوكالة.
  - \_\_ خدمة الدليل الهاتفي: خدمة التواصل الدائم والاستفسارات "100".
  - \_\_ خدمة Idoom Fix: خدمة جديدة تقوم بمكالمات غير محدودة للجميع وهي على حسب اختيار العميل (محلية، محلية ووطنية، وكذلك عبر الهاتف المحمول والدولي مع وجود تخفيضات مغرية تصل إلى 30%) بالإضافة إلى الخدمات المدمجة سابقة الذكر.
2. خدمات الإنترنت:

- \_\_ إنترنت (ADSL) جواب: وتخص الاشتراك الشخصي والاشتراك الاحترافي وهي ذات تدفق عالي حيث يستفيد المشترك من التركيب المجاني لمعدات الاتصال.
- \_\_ إنترنت Wifi: وتسمح بتحقيق ربط داخلي داخل الشبكات المحلية (LAN) عن طريق اتصالات راديو الإنترنت وهي ذات تغطية محدودة كما تسمح باستعمال إنترنت من طرف المشتركين عن طريق الكمبيوتر المحمول.
- \_\_ Idoom ADSL: في أي مكان وغير محدود وبسرعة تدفق من M1 إلى M8 مع تخفيضات مغرية للعملاء و وجود خدمات إضافية مدعمة.
- \_\_ خدمة الجيل الرابع 4G: جاءت بعد ظهور 3G من قبل مؤسسات الاتصال المنافسة حيث منحت الأولوية لأصحاب الخطوط الرديئة والمناطق النائية.
- \_\_ خدمة MSAN: وهي تقنية حديثة جاءت من أجل التخفيض من الضغط حيث قامت المؤسسة بتغيير الخطوط الثابتة من 03154 و 03155 إلى 04... وهي الآن ضمن مخطط أشغال تغيير الخطوط الهاتفية لولاية ميلة حيث شملت كل من بلدية زغاية ورجاص وغيرها من البلديات والدوائر.
- \_\_ خدمة anis+: وهي تقنية جديدة جاءت من أجل حل بعض مشاكل المؤسسة كسرقة وتلف الكوابل النحاسية، حيث قامت المؤسسة باستخدام منتج جديد للألياف البصرية fibrotique وهي ذات سرعة فائقة في التدفق بدلا من خدمة anis، fawri.

3. خدمة خلاص (KHLAS) الدفع الإلكتروني:

وهي خدمة جديدة تسهل على الزبائن عملية الدفع والتفقات والمعاملات النقدية والوقت الضائع وهذا يتم عن طريق ملئ استمارة على مستوى مكتب البريد.

### المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسات اتصالات الجزائر

#### أولاً: مهام المؤسسة

- تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر (فرع ميله) على المهام الأساسية نذكرها بإيجاز فيما يلي:
- توفير خدمات للزبائن وتوزيعها في مجال الشبكات خاصة الداخلية لتبادل المعلومات؛
- إعداد وتنفيذ الخطط القصيرة والطويلة الأجل في إطار موضوع التنمية؛
- تسيير وتكوين الأشخاص اللزمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج، والدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها وكذلك الميزانية المخصصة لذلك؛
- تعزيز وضمان جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق أهدافها؛
- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية، الاقتصادية، المالية لتحقيق أهدافها،
- تطوير، تشغيل، إدارة الشبكات العامة أو مرافق الاتصالات السلكية، اللاسلكية، البيانات الرقمية، المعلومات والوسائل السمعية والبصرية؛
- توفير الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت، الرسائل النصية، المعلومات والوسائل السمعية البصرية؛
- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وطنية أو في الخارج، وذلك لضمان الاتصال بين هؤلاء المستعملين للشبكة؛
- تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر \_ميلة\_ بالمهام المذكورة سابقا سعيا منها لتحقيق مجموعة من الأهداف.

#### ثانياً: أهدافها

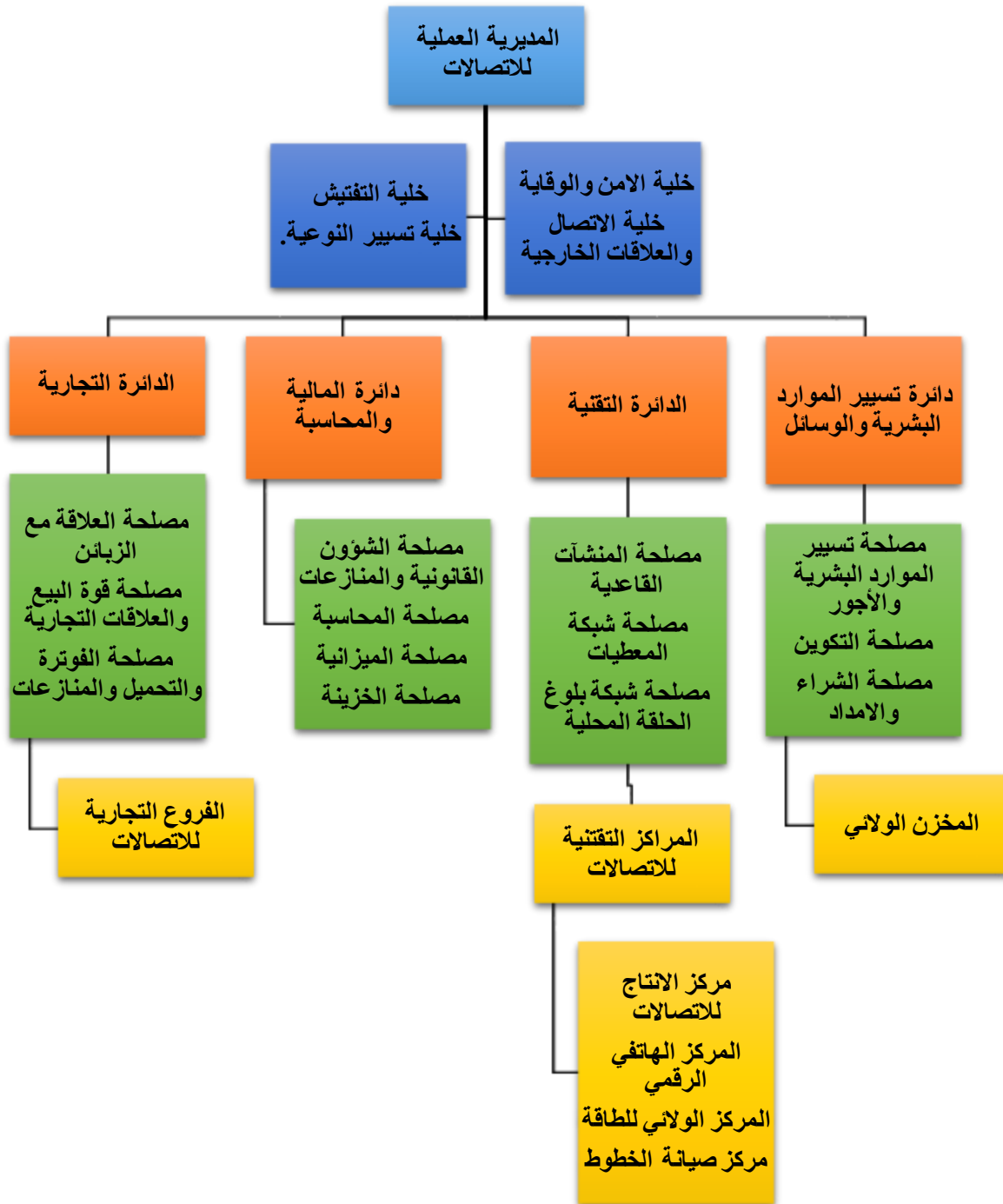
- تسعى المؤسسة إلى حفص وتطوير حجمها الدولي والمشاركة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر؛
- تحقيق النمو الثقافي والاجتماعي للوطن عن طريق توفير خدمات الاتصالات؛
- تحسين النشاط التجاري ومستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق وتحسين صورة المؤسسة؛
- تطوير استغلال الشبكات العمومية الخاصة بالاتصالات؛
- تنظيم التبادل واستغلال شبكات بين مختلف المتعاملين؛
- تحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة وجعل خدمات الاتصال أكثر مردودية؛

- \_ إدخال التكنولوجيا الحديثة التي تضمن سلامة الشبكة ونوعية الاتصال؛
- \_ الرضى التام للمستعملين؛
- \_ مراقبة التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه سوق الاتصالات؛
- \_ سعي المؤسسة فتظل المنافسة القوية على ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ومصالحها

أولاً: الهيكل التنظيمي: يمكن تعريف الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر على النحو التالي

الشكل (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.



المصدر: من مصلحة المستخدمين بمؤسسة اتصالات

هذا نظام يوضح العلاقة بين المهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة بغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة والذي يضمن الانسجام بين الموارد البشرية، وتضم مؤسسة اتصالات الجزائر 319 عامل موزعة على مختلف المصالح:

- \_ الإطارات من الدرجة 15 فما فوق: عامل.
- \_ أعوان التحكم 13 أو 14: عامل.
- \_ أعوان التنفيذ من الدرجة 12 وأقل: 121 عامل.

ويظهر الهيكل التنظيمي بمختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة على النحو التالي:

ثانيا: مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر

المديرية العملية للاتصالات: هي وحدة عملية مستقلة ماليا، تدير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها، وهي مقسمة إلى أربعة دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات ولكل دائرة مهامها المحددة. **الخلايا:** وهي خلايا الأمن والوقاية، خلية التفقيش، خلية الاتصالات والعلاقات الخارجية، خلية تسيير النوعية وتوجد بجانب مكتب المدير العملي، حيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤوليتها من خلال تسميتها.

(1) دائرة تسيير المواد البشرية والوسائل: وتندرج تحته المصالح التالية:

1.1 مصلحة التكوين: وتتمثل مسؤوليتها في:

- \_ تنظيم احتياجات التكوين وإعداد مخطط لها؛
- \_ متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين؛
- \_ المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة؛
- \_ القيام بنقويم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها؛

2.1 مصلحة تسيير المستخدمين والأجور: وتتمثل مهامها في:

- \_ التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم؛
- \_ تسيير نظام المعلومات الخاصة بالأجور؛
- \_ العمل على حل النزاعات وتصحيح الأخطاء؛

3.1 مصلحة الوسائل: ومسؤوليتها الأساسية تتمثل في:

- \_ متابعة تسيير المخزون (أدوات مكتبية، أجهزة، وعملية التوزيع على مستوى الوحدات).

4.1 مصلحة الممتلكات: ومسؤولياتها الأساسية تكمن في: عملية الجرد للوسائل والمعدات والمركبات والمحافظة عليها.

✓ وينبثق عن هذه المصالح:

**المخزن اللوائي:** وهو العصب لاتصالات الجزائر لأنه الممول الرئيسي لجميع إداراتها ومصالح المديرية ويحفظ جميع المواد الموجودة في المخزن.

(2) **الدائرة التقنية:** وتنقسم هي الأخرى إلى ثلاثة مصالح هي:

1.2 **مصلحة المنشآت القاعدية:** مهمتها الأساسية دراسة تطوير شبكات المشتركين وتوسيعها ودراسة بيئة المواقع.

الهندسة المدنية وتوصيل الكهرباء والتهوية... وتنقسم إلى ثلاث فروع (الإرسال، لتحويل، والطاقة).

2.2 **مصلحة شبكة المعطيات:** ومسؤوليتها الرئيسية صيانة شبكات المعطيات.

3.2 **مصلحة شبكات البلوغ والحلقة المحلية:** تتمثل مهمتها الأساسية في ضمان الاستغلال الحسن لشبكة وصيانتها.

✓ وتنبتق عن هذه المصالح:

**المراكز التقنية للاتصالات:** مهمتها جمع مراكز التقنية ومراكز الإنتاج من مركز التضخيم من أجل الاستغلال الأمثل لشبكة المشتركين وصيانتها كما يقوم بالدراسات مشاريع توسيع الشبكة وتقييمها.

(3) **دائرة المالية والمحاسبة:** تتكون من أربعة مصالح وهي:

مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات، مصلحة المحاسبة، مصلحة الميزانية، مصلحة الخزينة بمهام مشتركة تتمثل في:

\_\_ إعداد الميزانية؛

\_\_ تسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية العملية، فضلا عن مصلحة التأمينات والقضايا القانونية التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

(4) **الدائرة التجارية:** وتنقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

1.4 **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** تتمثل مهامها في:

\_\_ السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها؛

- \_\_ المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة؛
- \_\_ دراسة معالجة الشكاوى وطعون الزبائن والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم؛
- \_\_ تكوين المستخدمين في المصلحة.

#### 2.4 مصلحة قوة البيع والشبكات التجارية: تتمثل مهامها في:

- \_\_ ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة؛
- \_\_ لقيام بدراسات تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع؛
- \_\_ إعداد مخطط عملي جاري وتحديد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية أو وكالة أو قسم؛
- \_\_ تكوين المستخدمين في المصلحة.

#### 3.4 مصلحة الفوترة والتحصيل والمنازعات: تتمثل مهامها في:

- \_\_ ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيل المستحقات وديا مع الزبون؛
- \_\_ عداد ميزانية الفواتير وإرسالها إلى المديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في إرضاء الزبون؛
- \_\_ تكوين المستخدمين في المصلحة؛
- ✓ وتنبثق عن هذه المصالح:

**الفروع التجارية للاتصالات:** تتمثل مهمتها في استقبال وتوجيه الزبائن، عرض وبيع الخدمات، عملية توزيع الفواتير وتحصيل مبالغها، متابعة شكاوى الزبائن.

بعد ما قمنا بتقديم عام المؤسسة اتصالات الجزائر والإشارة إلى مختلف مهامها والأهداف التي تسعى إلى بلوغها، وكذا الإحاطة ببيئتها التنافسية وبعض الممارسات التي تقوم بها في إطار المسؤولية الاجتماعية، سوف نتطرق في المبحث الموالي إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.



## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سوف نتطرق في هذا المبحث الى مايلي:

المطلب الأول: المتغيرات، بيانات الدراسة وفرضياتها.

أولاً: متغيرات الدراسة.

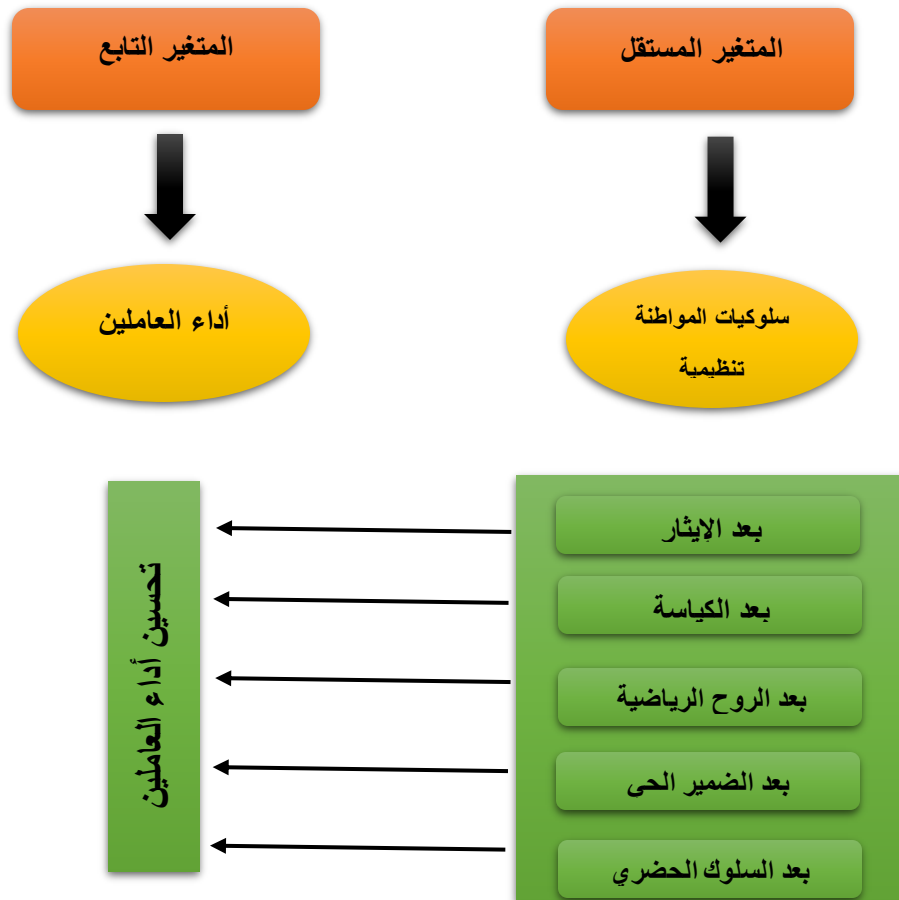
بالاعتماد على الجانب النظري للموضوع وفرضيات الدراسة تتمثل هذه المتغيرات في:

\_ المتغير المستقل: يمثل سلوك المواطنة التنظيمية المتغير المستقل الذي يؤثر في أداء العاملين.

\_ المتغير التابع: يمثل أداء العاملين المتغير التابع.

ويوضح الشكل التالي نموذج لمتغيرات الدراسة:

الشكل رقم (03): نموذج لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: بيانات الدراسة.

من اجل تحقيق اهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي وذلك تماشيا مع متطلبات البحث باعتباره انسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث، وذلك لانه يعتمد على دراسة الواقع او الظاهرة كما هي على ارض الواقع ويصفها بشكل دقيق، واعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

\_ **البيانات الثانوية:** وهي تمثل بيانات الجانب النظري واعتمدت على مراجعة الكتب والمجلات والملتقيات وغيرها من المنشورات المتعلقة بالموضوع والاطلاع على الدراسات السابقة في مجال سلوك المواطنة التنظيمية وأداء العاملين

\_ **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال توزيع قوائم الاستبيان على عينة من مجتمع الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر، والذي اشتمل على مجموعة من الأسئلة اللازمة لحصر وتجميع البيانات ومن تم تحليلها.

ثالثا: فرضيات الدراسة.

لقد قمنا بصياغة جملة من الفرضيات سيتم اختبارها بناءا على إجابات افراد العينة، للوقوف على مدى تطابق وجهات نظرنا التي عبرنا عنها من خلال هذه الفرضيات مع توجهات وراء افراد العينة وعليه كانت الفرضيات كما يلي:

**المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.**

تتمثل الإجراءات للدراسة الميدانية في تحديد المجال الذي ستشمله هذه الدراسة والمنهج المتبع والأدوات التي ستستخدم لجمع البيانات

**أولا:مجتمع الدراسة وعينتها.**

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة البالغ عددهم 319 عامل، واعتمدنا في توزيع الاستبانات الى عينة الدراسة على أسلوب المسح الشامل على طريقة التسليم المباشر وذلك بالاتصال الشخصي عن طريق التسليم المباشر، وقد تم توزيع 110 استبانة كانت كلها قابلة للتحليل.

ثانيا: مجالات الدراسة.

\_ **المجال المكاني:** أجريت هذه الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة.

\_المجال الزمني: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للسنة الجامعية 2023/2022 وتحديدًا من شهر مارس إلى شهر أفريل.

\_المجال البشري: شملت الدراسة عينة من 319 عامل بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة.

\_المجال الموضوعي: بحثت هذه الدراسة في أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة.

ثالثًا: هيكل أداة الدراسة.

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانات المادية المتاحة وجدنا الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي استمارة أسئلة (استبانة) باعتبارها وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات الدراسة، حيث تم تقسيم الاستمارة إلى جزئين كما يلي:

1\_ الجزء الأول: يضم البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة والتي تشمل على: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الدخل الشهري.

2\_ الجزء الثاني: يضم محاور الاستبيان، ويتكون من محورين هما:

المحور الأول: خاص بسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة حيث يحتوي على 34 عبارة موزعة على 5 أبعاد هي:

البعد الأول: المتمثل في الايثار ويشمل العبارات من 1 إلى 7.

\_البعد الثاني: المتمثل في الكياسة ويشمل العبارات من 8 إلى 13.

\_البعد الثالث: المتمثل في الروح الرياضية ويشمل العبارات من 14 إلى 20.

\_البعد الرابع: المتمثل في وعي الضمير ويشمل العبارات من 21 إلى 27.

\_البعد الخامس: المتمثل في السلوك الحضاري ويشمل العبارات من 28 إلى 34.

المحور الثاني: خاص بأداء العاملين في المؤسسة ويشمل العبارات من 35 إلى 45.

ومن أجل ملئ الاستمارة طلب من المستخدمين وضع علامة X امام الخيار الذي يعبر عن رأيه من بين 5 خيارات المقترحة والمقسمة وفق سلم " ليكارت الخماسي " (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق تماما).

ويهدف تسهيل الاعتماد على برنامج لاجراء الاختبارات اللازمة تم ترميز إجابات افراد العينة، كما تم ترميز المتغيرات الشخصية كما يلي:

الجدول (02): ترميز المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئة	الترميز
الجنس	نكر	1
	انثى	2
العمر	اقل من 30 سنة	1
	من 30 الى اقل من 40 سنة	2
	من 40 الى اقل من 50 سنة	3
	50 سنة فما اكثر	4
المستوى التعليمي	متوسط	1
	ثانوي	2
	تفني سامي	3
	ليسانس	4

5	دراسات عليا	
6	مهندس	
1	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
2	من 5 الى اقل من 10	
3	من 10 الى اقل من 15	
4	15 سنة فما فوق	
1	اقل من 20000 دج	الدخل الشهري
2	من 20000 الى اقل من 40000	
3	من 40000 الى اقل من 60000	
4	من 60000 فما فوق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي لأداة الدراسة واختبار الفرضيات.

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق الى وصف عينة الدراسة، وذلك بالإشارة الى الخصائص الديموغرافية لافراد عينة الدراسة، تحليل مدى ادراك عينة الدراسة لكل من سلوك المواطنة التنظيمية و أداء العاملين و

في الاخير توضيح نوع العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها بناءا على النتائج المتحصل عليها من تحليل المعلومات المتحصل عليها بعد عملية تفرغ الاستبانات ومعالجتها احصائيا.

**المطلب الأول:** عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمتغيرات الديموغرافية

للتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة تم الاعتماد على الإحصاء الوصفي وهذا كالتالي:

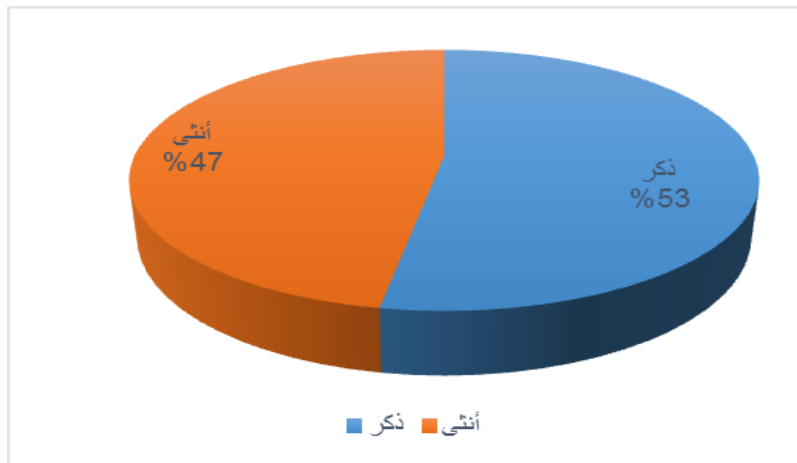
**1\_ توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:** سنوضح ذلك من خلال الجدول الموالي:

- **الجدول رقم (03):** توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	58	52,7%
أنثى	52	47,3%
المجموع	110	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

**الشكل رقم (04):** توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (03) والشكل السابق رقم (04) يتضح ان نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث بنسبة تقدر ب 53% في مقابل 47% بالنسبة للإناث، وهذا يدل على ان مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلا يغلب عليها الذكور اكثر من الاناث.

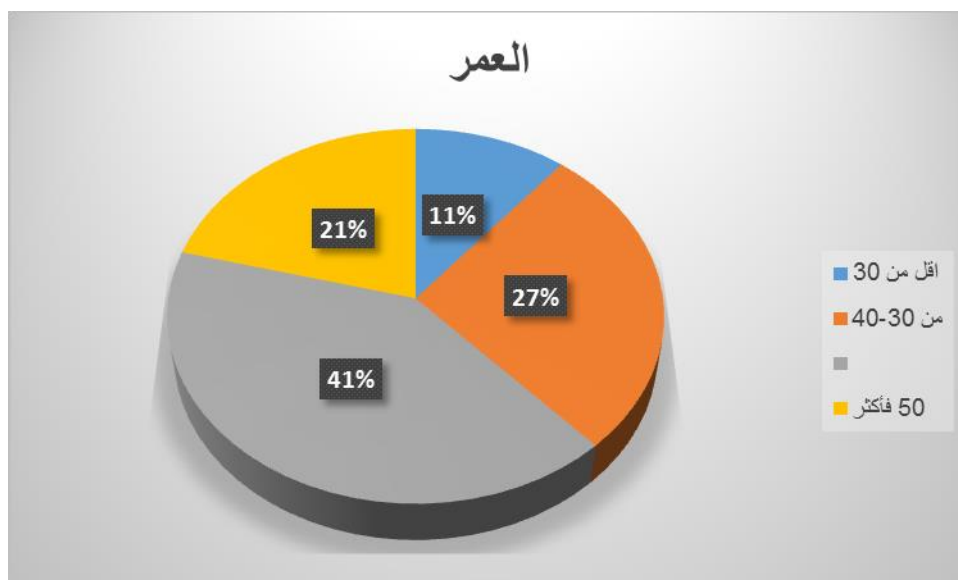
**2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:** سنوضح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30	12	10,9%
من 30-40	30	27,3%
40-50	45	40,9%
50 فأكثر	23	20,9%
المجموع	110	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق والدائرة الهندسية السابقة يتبين لنا ان أكبر فئة من 40 - 50 سنة بنسبة 41% تليها فئة من 30-40 سنة بنسبة 27% اما فئة من 50 فأكثر تقدر ب 21% وفي الاخير فئة اقل من 30 سنة بنسبة 11%

3- توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: سنوضح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
4,5%	5	متوسط
14,5%	16	ثانوي
22,7%	25	تقني سامي
37,3%	41	ليسانس
8,2%	9	مهندس
12,7%	14	دراسات عليا
100,0%	110	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق والشكل السابق يتبين لنا ان اكثر من 37% من عينة الدراسة ذات مستوى تعليمي ليسانس ثم تليه فئة تقني سامي بنسبة 23% وبعدها فئة الثانوي بنسبة 14% ثم الدراسات العليا بنسبة 13% ثم المتوسط بـ 8% وفي الاخير المهندس بـ 5%

4- توزيع افراد الدراسة حسب متغير الخبرة: سنوضح ذلك من خلال الجدول الموالي:

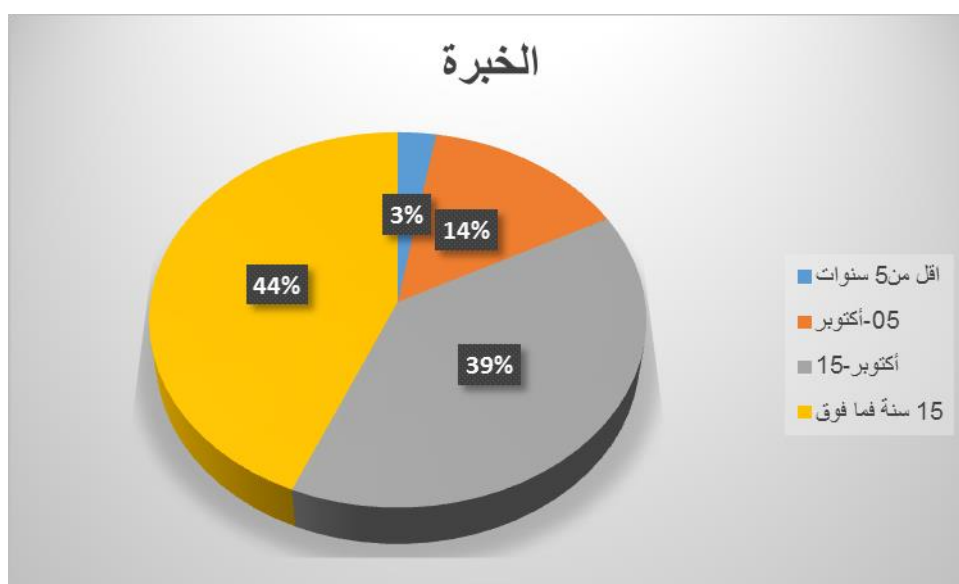


الجدول رقم (06) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	2,7%
5-10	16	14,5%
10-15	43	39,1%
15 سنة فما فوق	48	43,6%
المجموع	110	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (07) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق والشكل السابق يتبين لنا ان اكثر من 44% من عينة الدراسة ذات فئة من 15 سنة فما فوق ثم تليه فئة 10-15 سنة بنسبة 39% وبعدها فئة 5-10 سنوات بنسبة 14% وفي الاخير فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 3%

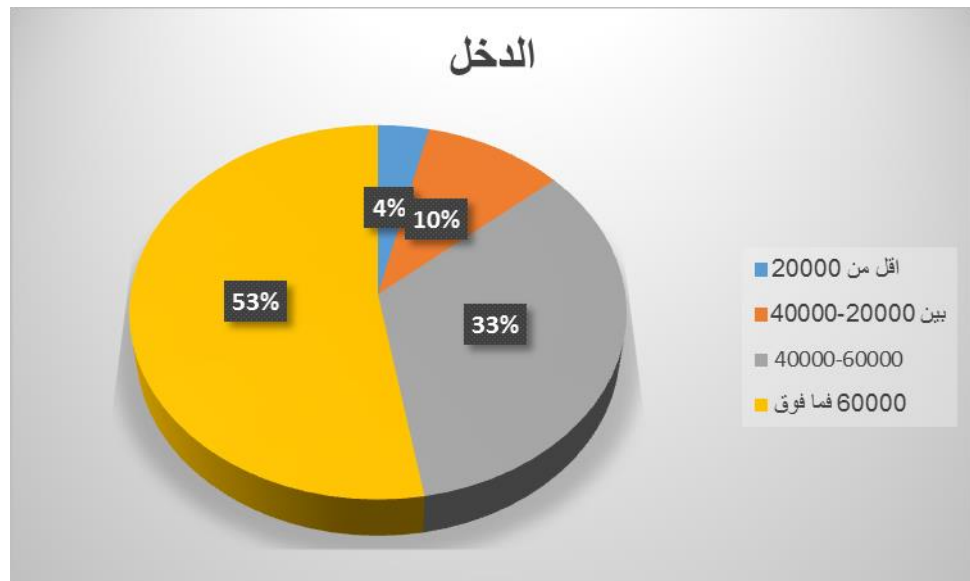
5- توزيع افراد الدراسة حسب متغيرالدخل: سنوضح ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (07) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدخل

الدخل	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 20000	4	3,6%
بين 20000-40000	11	10,0%
40000-60000	37	33,6%
60000 فما فوق	58	52,7%
المجموع	110	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (08) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدخل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق والشكل السابق يتبين لنا ان اكثر من 53% من عينة الدراسة يتقاضون دخل من 60000 فما فوق ثم تليه 40000-60000 بنسبة 33% وبعدها 20000-40000 بنسبة 10% وفي الاخير فئة أقل من 20000 بنسبة 3%

المطلب الثاني: تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وتحليل العلاقات الارتباطية من خلال هذا المطلب سيتم تحليل نتائج الاحصائية لتحليل مدى إدراك عينة الدراسة ومعرفتهم بمتغيرات الدراسة والاضافة الي معرفة نوع العلاقة ومدى وجودها لديهم

الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة باجابات افراد المجتمع الخاص بمحور سلوك المواطنة التنظيمية

يشمل هذا العنصر تحليل عبارات المحور الأول والذي يعكس المتغير المستقل المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري، والجدول الموالي يبين اتجاهات افراد العينة المدروسة

أولا\_تحليل عبارات البعد الأول: الايثار: الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (08): اتجاهات اجابات افراد العينة البعد الاول - الاثار-

الرقم	العبرة	متوسط الاجابة	الانحراف المعياري	أهمية العبرة	الترتيب
01	احرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية	4.156	0.528	عالية	3
02	اتقيد بالانظمة و القواعد الخاصة بالعمل و اللوائح التي تصدرها المؤسسة	4.163	0.459	عالية	1
03	اقدم مساعدة أي كان نوعها لزملائي بشكل تطوعي	4.056	0.556	عالية	4
04	اتعامل مع زملائي في العمل بإيجابية	4.163	0.458	عالية	2
05	اقدم يد العون لزملائي في العمل اذا كان لهم حجم كبير في العمل	4.018	0.729	6 عالية	6

7	متوسطة	1.042	3.400	اضحي باهتماماتي الشخصية و العائلية من اجل العمل	06
5	عالية	0.589	4.036	استجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد	07
-	عالية -	0.415	4.095	الاثار	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح بان متوسطات الاجابة لافراد العينة حول بعد الاثار قوية حيث يقدر متوسط الاجابات لهذا البعد 4.095 حيث تعكس قوة العبارات ايضا اين حازت كل العبارات على قيمة عالية لاهميتها ماعدا العبارة رقم 06 متوسط حسابها متوسط ب3.400 اما باقي العبارات فكانت كالتالي: 4.163 ، 4.163 ، 4.156 ، 4.056 ، 4.036 ، 4.018 بالترتيب العارات التالية: العبارة الثانية، العبارة الرابعة، العبارة الاولى، العبارة الثالثة، العبارة السابعة، العبارة الخامسة، العبارة السادسة، وتفسر هذه النتائج ان التقيد بالانظمة و القواعد مصدر مهم للايثار بالإضافة الى التعامل الإيجابي مع الزملاء والحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء الواجبات المهنية

ثانياً \_تحليل عبارات البعد الأول: الكياسة:

الجدول رقم (09): اتجاهات اجابات افراد العينة للبعد الثاني - الكياسة-

الترتيب	أهمية العبارة	الانحراف المعياري	متوسط الاجابة	العبارة	الرقم
1	عالية	0.490	4.209	احترم و اصون حقوق زملائي في العمل وخصوصياتهم.	01
2	عالية	0.550	4.163	ابادر على منع حدوث المشاكل التي تقع في العمل داخل المؤسسة	02
3	عالية	0.478	4.136	أقيم سلوكياتي حتى لا تترك اثر على زملائي	03

5	عالية	0.546	3.936	أقوم بمشورة زملائي في العمل اذا كانت قراراتي تآثر فيهم	04
6	عالية	0.597	3.863	اساهم في حل الخلافات و سوء التفاهم بين العاملين في المؤسسة	05
4	عالية	0.409	4.081	اتجنب جرح مشاعر زملائي في العمل	06
	عالية	0.360	4.145	الكياسة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح بان متوسطات الاجابة لافراد العينة حول بعد الكياسة قوية حيث يقدر متوسط الاجابات لهذا البعد 4.145 حيث تعكس قوة العبارات ايضا اين حازت كل العبارات على قيمة عالية لاهميتها والعبارات كانت كالتالي: 4.209 ، 4.163 ، 4.136 ، 4.081 ، 3.936 ، 3.863 بالترتيب العبارات التالية: العبارة الاولى، العبارة الثانية، العبارة الثالثة ، العبارة السادسة، العبارة الرابعة، العبارة الخامسة، وتفسر هذه النتائج ان احترام حقوق زملاء العمل وخصوصياتهم مصدر مهم للكياسة بالإضافة الى المبادرة لمنع حدوث مشاكل داخل المؤسسة وتقييم السلوكيات.

تحليل عبارات البعد الثالث: الروح الرياضية

الجدول رقم (10): اتجاهات إجابات افراد العينة للبعد الثالث -الروح الرياضية-

الرقم	العبارة	متوسط الاجابة	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	الترتيب
01	اتجاهل المشكلات التافهة و البسيطة	4.045	0.640	عالية	3
02	اتقبل القرارات الصادرة عن الإدارة من دون أي شكوى	3.900	0.703	عالية	4
03	ارحب بالنقد البناء في العمل	4.072	0.536	عالية	2

5	عالية	0.746	3.781	اتقبل اذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي الشخصية	04
6	عالية	0.934	3.645	افكر بمشاكلي فقط	05
7	عالية	1.122	3.554	اتغاضى عن المضايقات المعتمدة في العمل	06
1	عالية	0.656	4.136	اقدم الاعتذار اذا اخطات في حق احد زملائي في العمل	07
	عالية	0.479	4.090	الروح الرياضية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح بان متوسطات الاجابة لافراد العينة حول بعد الروح الرياضية قوية حيث يقدر متوسط الاجابات لهذا البعد 4.090 حيث تعكس قوة العبارات ايضا اين حازت كل العبارات على قيمة عالية لاهميتها والعبارات كانت كالتالي: 4.136، 4.07، 4.045 2، 3.900، 3.781، 3.645، 3.554 بالترتيب العارات التالية: العبارة السابعة، العبارة الثالثة، العبارة الاولى، العبارة الثانية، العبارة الرابعة، العبارة الخامسة العبارة السادسة، وتفسر هذه النتائج ان تقديم الاعتذار مصدر مهم للروح الرياضية بالإضافة الى تقبل النقد البناء و تجاهل المشاكل البسيطة.

أ- تحليل عبارات البعد الرابع: وعي الضمير

الجدول رقم (11): اتجاهات إجابات افراد العينة للبعد الرابع -وعي الضمير-

الرقم	العبارة	متوسط الاجابة	الانحراف المعياري	أهمية العبارة	الترتيب
01	اتعامل مع ممتلكات المؤسسة العينية (الأجهزة، الأثاث) بعناية	4.263	0.519	عالية	1

3	عالية	0.510	4.154	اتجنب قدر الإمكان العطل والاجازات غير الضرورية في العمل	02
2	عالية	0.476	4.218	احرص على الالتزام باوقات الحضور والانصراف	03
6	عالية	0.610	4.109	احرص على انتهاء واجباتي بعناية فائقة دون اخطاء	04
7	عالية	0.689	3.763	لا استغرق وقتا طويلا اثناء تناول وجبة الغداء وفترة الراحة	05
4	عالية	0.597	4.127	احترم العادات والتقاليد السائدة في المؤسسة وادافع عن سمعتها امام الاخرين	06
5	عالية	0.631	4.118	انقيد بما جاء في القانون الداخلي للمؤسسة	07
	عالية	0.464	4.190	وعي الضمير	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح بان متوسطات الاجابة لافراد العينة حول بعد وعي الضمير قوية حيث يقدر متوسط الاجابات لهذا البعد 4.190 حيث تعكس قوة العبارات ايضا اين حازت كل العبارات على قيمة عالية لاهميتها والعبارات كانت كالتالي: 4.263، 4.218، 4.154، 4.127، 4.118، 4.109، 3.763 بالترتيب العبارات التالية: العبرة الاولى، العبرة الثالثة، العبرة الثانية، العبرة السادسة، العبرة السابعة، العبرة الرابعة، العبرة الخامسة وتفسر هذه النتائج ان الحفاظ على الممتلكات مصدر مهم لوعي الضمير بالإضافة الى الالتزام بالوقت وتجنب العطل الغير ضرورية.

#### ب- تحليل عبارات البعد الخامس: السلوك الحضاري

الجدول رقم (11): اتجاهات إجابات أفراد العينة للبعد الخامس - السلوك الحضاري-

الترتيب	أهمية العبارة	الانحراف المعياري	متوسط الإجابة	العبارة	الرقم
6	عالية	0.649	4.018	احرص على متابعة كل الأنشطة التي تقوم بيها المؤسسة باهتمام بالغ	01
7	عالية	0.609	3.936	اواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدها المؤسسة	02
2	عالية	0.549	4.136	اتاقلم مع كل التطورات التي يطلبها نجاحي في عملي بالمؤسسة	03
3	عالية	0.625	4.109	ابدل قصارى جهدي لتحسين مهاراتي حتى ولو على حسابي الخاص	04
1	عالية	0.577	4.154	التزم بالعادات الاجتماعية كالمظهر العام، احترام الكبير، العطف على الصغير	05
4	عالية	0.513	4.109	اساهم في تقديم اقتراحات لتطوير استراتيجية العمل في مؤسستي	06
5	عالية	0.619	4.036	اوظف شبكة علاقاتي العلمية لصالح مؤسستي	07
	عالية	0.519	4.027	السلوك الحضاري	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح بان متوسطات الاجابة لافراد العينة حول بعد السلوك الحضاري قوية حيث يقدر متوسط الاجابات لهذا البعد 4.027 حيث تعكس قوة العبارات ايضا اين حازت كل العبارات على قيمة عالية لاهميتها والعبارات كانت كالتالي: 4.154، 4.136، 4.109، 4.109، 4.036، 4.018، 3.936 بالترتيب العبارات التالية: العبارة الخامسة، العبارة الثالثة، العبارة الرابعة، العبارة السادسة، العبارة



السابعة، العبارة الاولى، العبارة الثانية، وتفسر هذه النتائج ان الالتزام بالعادات الاجتماعية مصدر مهم للسلوك الحضاري بالإضافة الى التأقلم مع التطورات و تحسين المهارات.

رابعا: عرض وتحليل عبارات أبعاد المحور الاول- المواطنة التنظيمية -

الجدول (13): أبعاد المحور الاول- المواطنة التنظيمية -

الترتيب	أهمية العبارة	الانحراف المعياري	متوسط الاجابة	البعد	
3	عالية	0,41473	4,0955	الاثار	1
2	عالية	0,36059	4,1455	القياسية	2
4	عالية	0,47978	4,0909	الروح الرياضية	3
1	عالية	0,46423	4,1909	وعي الضمير	4
5	عالية	0,51951	4,0273	السلوك الحضاري	5
	عالية	0,43100	4,0955	المحور الاول: المواطنة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح بان الاهمية النسبية لمحور المواطنة التنظيمية قوية حيث يقدر المتوسط الحسابي لاجابات العينة ب 4.0955 ، وهو ما يعكس الإدراك القوي لأفراد العينة المدروسة لمفهوم المواطنة التنظيمية بأبعادها وعباراتها، حيث يبين الجدول السابق أن البعد الرابع والتمثل في وعي الضمير حصل على أكبر متوسط حسابي بقيمة 4.1909 وانحراف معياري بقيمة 0.46423، ثم يليه البعد الثاني الكياسة بمتوسط حسابي 4.1455، وهذا يعني ان محددات وعي الضمير محققة حيث ان عينة الدراسة تحترم وقت العمل وهذا بالتزامها بأوقات الحضور والانصراف، وتجنب العطل الغير ضرورية بالإضافة الى التقيد بما جاء في القانون الداخلي ، ثم يليه البعد الاول الايثار بمتوسط حسابي قدره 4.0955، والبعد الثالث الروح الرياضية بمتوسط حسابي 4.0909، والبعد الاخير تمثل في السلوك الحضاري بمتوسط حسابي 4.0273 وهذا يعني ان كل مؤشرات متغير سلوك المواطنة التنظيمية مطبقي لدى عينة الدراسة وما يؤكد هذا هو التعامل بين افراد العينة بإيجابية والاحترام المتبادل بينهم والالتزام في العمل .

الفرع الثاني: عرض وتحليل عبارات المحور الثاني -الاداء العاملين-

من خلال هذا العنصر سيتم تحليل عبارات المحور الثاني الذي يعكس المتغير التابع متمثلا في أداء العاملين، والجدول الموالي يبين اتجاهات إجابات أفراد العينة المدروسة  
الجدول رقم (14): اتجاهات إجابات أفراد العينة المدروسة لمتغير التابع: أداء العاملين

الترتيب	أهمية العبارة	الانحراف المعياري	متوسط الإجابة	العبارة	الرقم
2	عالية	0.464	4.118	امتلك المعارف النظرية و التطبيقية اللازمة لتأدية مهامى	01
1	عالية	0.504	4.146	تجز اعمالى وفقا لإجراءات وتعليمات واضحة	02
4	عالية	0.531	4.109	الاتصال بين الافراد والاقسام يتم بصورة فعالة	03
5	عالية	0.472	4.082	علاقتي مع المسؤولين و زملاي في العمل مبنية على الثقة المتبادلة	04
3	عالية	0.602	4.118	حصولي على الحوافز و التقدير يجعلني ابذل جهدا كبيرا في عملي	05
10	عالية	0.684	3.836	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	06
8	عالية	0.548	3.954	توجد لدي القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	07
6	عالية	0609	4.064	امتلك القدرة على الإبداع وتطوير العمل واكتساب المهارات التي تساعد على تحسين جودة العمل	08
7	عالية	0.496	4.046	اسعى الى تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بأداء العمل	09

9	عالية	0.646	3.927	هناك تكامل وتفاعل بين جميع الوظائف في المؤسسة	10
11	متوسطة	0.833	3.227	لدي الرغبة والقدرة على العمل خارج أوقات العمل الرسمية	11
	عالية	0.495	3.872	اداء الاعاملين	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح بأن متوسطات الإجابة لأفراد العينة حول محور اداء العاملين قوية حيث قدر متوسط الإجابات هذا المحور ب: 3.872 ، ماعدا عبارة الاخيرة وهي متوسطة بمتوسط حسابي 3.227 ، حيث تعكس قوة العبارات أيضا أين انحصرت المتوسطات بين 3.836 و 4.146، وهذا ما يعكس ادراك جيد لعينة الدراسة لمفهوم أداء العاملين.

#### المطلب الثالث: تحليل واختبار الفرضيات

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية واثبات صحتها يستوجب عملنا اختبار الفرضيات الفرعية والجزئية، وذلك بالإستعانة بالأساليب الإحصائية وهذا كالتالي:

#### أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

من اجل اختبار الفرضية الأولى والتي تسعى الى قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة ميله، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات المحور الأول والتي قدر عددها ب 34 عبارة ،ومن خلال مختلف هذه الاختبارات لاحظنا حسب الجدول رقم ( ) ان المتوسط الحسابي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية قدر ب 4.09 بانحراف معياري قدر ب 0.41، وهذا يعني ان عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يطبقون سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويرجع السبب الرئيسي الى انضباط العمال وقت العمل، المبادرة في منع حدوث المشاكل داخل المؤسسة وتعزيز روح التعاون فيما بينهم.

#### ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

من اجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تسعى الى قياس مستوى أداء العاملين لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة ميله، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني والتي قدر عددها ب 11 عبارة ،ومن خلال مختلف هذه الاختبارات لاحظنا حسب الجدول رقم ( ) ان المتوسط

الحسابي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية قدر بـ 3.872 بانحراف معياري قدر بـ 0.495، وهذا يعني ان عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ملتزمين بأداء مهامهم داخل المؤسسة بشكل جيد، ويرجع السبب الرئيسي الى امتلاكهم معارف نظرية وتطبيقية لازمة لتأدية مهامهم، ظروف العمل الجيدة والتكامل بين وظائف المؤسسة.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

من اجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي المتعدد وهذا م ايظهره الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): اختبار الانحدار الخطي المتعدد

SIG	T المحسوبة	الانحدار معامل B		SIG	درجة الحرية DF	B	F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	لمتغير التابع	
0,033	0.954	0.212	الايثار	0,0	5	0.594	6.621	0.241	0.491	أداء العاملين	
					104						البواقي
0,234	1,196-	0.143-	الضمير الحي		109						المجموع
0.166	1.395	0.143	الروح الرياضية								
0.039	2.086	0.197	الكياسة								
0.002	3.100	0.301	السلوك الحضاري								

من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث بلغ معامل الارتباط R 0,491 عند مستوى دلالة تقدر 0.00 وهي أقل من 0.05 وهو ما يعكس ارتباط متوسط، أما معامل التحديد R2 فقدرت

قيمته ب0.241 أي أن 24.1% من التغيير في أداء العاملين يفسر من خلال سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها، أما بقية القيمة فتعود لمؤثرات أخرى أو لمستوى الخطأ، وما يؤكد قيمة التأثير هو قيمة F المحسوبة 6.621 عند مستوى دلالة اقل من 0.05، وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أيضا أن بعد السلوك الحضري هو البعد الأكثر تأثيرا في أداء العاملين حيث بلغ مستوى التأثير 30.1% بمستوى معنوية 0.02 وهي اقل من 0.05، يليه بعد الايثار بنسبة تأثير 21.2% بمستوى معنوية 0.033 وهي اقل من 0.05، ويليه بعد الكياسة بنسبة تأثير 19.7% بمستوى معنوية 0.039 وهي اقل من 0.05، فيما يخص بعدي الروح الرياضية ووعي الضمير فنلاحظ من الجدول السابق ان مستوى الدلالة كان اكبر من 0.05 حيث قدر على التوالي 0.166 و 0.234 وهو ما يعكس عدم وجود اثر لهما على أداء العاملين لدى عينة الدراسة

من خلال النتائج الإحصائية التي يظهرها الجدول رقم (15) يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها على أداء العاملين.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$0.197x_4+0.301x_5+x_10,0.212+0.594= Y_1$$

حيث :

$X_1$ : الايثار

$X_2$ : الضمير الحي

$X_3$ : الروح الرياضية

$X_4$ : الكياسة

$X_5$ : السلوك الحضاري

وبهذا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص: يوجد اثر لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05، ونرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد اثر لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة 0.05.

رابعاً: الجدول (14): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

مستوى الدلالة	قيمة F	
0.108	1.859	العمر
0.333	1.161	المستوى التعليمي
0.045	2.359	الخبرة
0.021	2.797	الدخل

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق يظهر بان:

- بالنسبة للعمر: قسمت الفرضيات الإحصائية كالتالي:

فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للعمر.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للعمر.

بالاعتماد على تحليل اختبار التباين الأحادي حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية حول بعد العمر، يتبين بان قيمة SIG أكبر من 5%، حيث بلغت قيمتها 0.108، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية، ورفض الفرضية البديلة التي تنص توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية.

-بالنسبة للمستوى التعليمي: قسمت الفرضيات الإحصائية كالتالي:

فرضية العدم  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمستوى التعليمي.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمستوى التعليمي.

بالاعتماد على تحليل اختبار التباين الأحادي حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية حول بعد المستوى التعليمي، يتبين بان قيمة SIG أكبر من 5%، حيث بلغت قيمتها 0.333، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية، ورفض الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية.

- بالنسبة للخبرة: قسمت الفرضيات الإحصائية كالتالي:

**فرضية العدم  $H_0$ :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للخبرة.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للخبرة.

بالاعتماد على تحليل اختبار التباين الأحادي حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية حول بعد الخبرة، يتبين بان قيمة SIG اقل من 5%، حيث بلغت قيمتها 0.045، وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية، ورفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية.

- بالنسبة للدخل: قسمت الفرضيات الإحصائية كالتالي:

**فرضية العدم  $H_0$ :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للدخل.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للدخل.

بالاعتماد على تحليل اختبار التباين الأحادي حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية حول بعد الدخل، يتبين بان قيمة SIG اقل من 5%، حيث بلغت قيمتها 0.021، وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية، ورفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير سلوك المواطنة التنظيمية.



### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تمت الإجابة عن التساؤل الذي يعبر عن مشكلة الدراسة، والمتمثل في معرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله، حيث تم التعرف على واقع أداء العاملين بالمؤسسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية بإبعادها الخمس (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، واعي الضمير، السلوك الحضاري، ومن اجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات اراء عينة الدراسة عن طريق استمارة الاستبيان، تم تحليل وتفسير النتائج ووصفها وكذا اختبار فرضيات الدراسة لقياس العلاقة والاثر وتحديد درجة تحقق كل فرضية.

الخاتمة



### الخاتمة:

من خلال دراسة أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله تم معالجة إشكالية الدراسة والتي تهدف إلى معرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة على أداء العاملين، ومن أجل الوصول إلى الهدف المسطر تم وضع إطار نظري يشمل اهم المفاهيم حول متغيرات الدراسة والعلاقة النظرية التي تربطهما، وتطرقنا أيضا إلى الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الدراسة في أحد جوانبه، كما أننا قمنا بتحليل مستوى المواطنة التنظيمية عند العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه هي:

- 1- يوجد مستوى مرتفع لسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله.
- 2- تقديرات العاملين لمحور أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله جاءت بدرجة عالية حيث بلغت متوسط الإجابات ب 3,87.
- 3- سلوكيات المواطنة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله مطبقة بمستوى جيد لدى عينة الدراسة حيث بلغت متوسط الإجابات ب 4,09.
- 4- يوجد مستوى مرتفع لوعي الضمير لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله حيث كان له التأثير الأكبر إضافة إلى بعد الكياسة بالترتيب على التوالي.
- 5- كان للإيثار دور موجب بسيط في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله.
- 6- كما توصلت الدراسة إلى انه يوجد تأثير ضعيف لكل من بعدي الروح الرياضية والسلوك الحضاري في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير العمر والمستوى التعليمي.
- 8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة والدخل.
- 9- توجد علاقة ارتباط موجبة بين وعي الضمير وأداء العاملين لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله.

10- توجد علاقة ارتباط موجبة بين الكياسة وأداء العاملين لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة.

11- توجد علاقة موجبة ضعيفة للإيثار في أداء العاملين لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة.

12- توجد علاقة موجبة لسلوكيات المواطنة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة.

### التوصيات:

1- العمل على دعم وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة من خلال كافة أبعاده، لآثاره الإيجابية التي تعود بالنفع على العاملين والمنظمة ككل، وكيفية خلق هذه الممارسات في سلوكياتهم، وتأسيس السلوك التطوعي في نفوسهم، وجعله أحد أبرز القيم التنظيمية لديهم.

2- نظرا للمنافع الكثيرة لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، يوصى بتضمين معيار يقيس السلوكيات التطوعية للعاملين ضمن تقارير تقييم الأداء الوظيفي ليشعر العامل بتقدير المنظمة لأعماله التطوعية، وبحثه على بذل المزيد.

3- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المستويات الوظيفية المختلفة وتدعيم قنوات الاتصال المرنة التي تساهم في تسهيل المهام المختلفة، وتساعد في تطوير العمل وتدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية.

4- تهيئة مناخ يساهم في زيادة شعور الموظفين بالإنجاز والمشاركة سعيا لكسب ولائهم والمحافظة عليهم وإبقائهم مدة أطول من خلال تعزيز الشعور بالأمن الوظيفي.

5- ضرورة الاهتمام بالموظفين ذوي الخبرة المهنية ومنحهم الصلاحيات لتدريب العمال الجدد وذلك لكسب خبراتهم.

**أفاق الدراسة:** من خلال النتائج التي تم التوصل إليها توضحت الصورة لنا للعديد من الدراسات المستقبلية والتي ستكون استمرارا لبحثنا الحالي وعلى سبيل الذكر:

1- تأثير المتغيرات الشخصية للموظفين على سلوك المواطنة التنظيمية.

2- تأثير لا مبالاة الموظفين على مستويات اداءهم.

3- اهمية الخبرة المهنية في تحسين أداء العاملين.

4- دور سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة التعليمية.

## قائمة المراجع



## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### أولاً- الكتب:

- 1- القحطاني عبد السلام شايع، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالابداع الإداري، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض، 2016.
- 2- شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط 03، إدارة الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الجامعة الأردنية، 2005.
- 3- زاير وافية، الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، جامعة البليدة2، الجزائر، 2019.
- 4- الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، داء الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.

#### ثانياً-المجلات:

- 1- عيواز نور الدين، بويدي لامية، محددات المواطنة التنظيمية كسلوك بالمنظمات الحديثة، مقارنة استيمولوجية لمنطلقات الإدارة اليابانية نموذجاً، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد 05، العدد 02، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، جوان، 2022.
- 2- بومنقار مراد، شلابي زهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، جامعة عنابة، الجزائر، جويلية، 2016 .
- 3- زروخي فيروز، غلاب فاتح، ميمون الطاهر، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 06، العدد 02، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، ديسمبر، 2019.
- 4- العامري أحمد بن سالم، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك سعود الاقتصادية والإدارة، السعودية، المجلد 17، العدد 02، 2003.
- 5- معمر حمزة، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، مارس، 2014.

- 6- بن كيجول محمد، علوطي عاشور، التطور المفاهيمي لسلوك المواطنة والمواطنة التنظيمية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 04، جامعة محمد بوالضياف، الجزائر، سبتمبر، 2018.
- 7- حنيش صلاح الدين، الباوي محمد، بن علي عبد الرزاق، أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة لدى الطاقم الإداري العامل، مجلة الباحث، المجلد 19، العدد 01، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، جانفي، 2019.
- 8- شاطر شفيق، كعواش جمال الدين، عمارة شريف، أثر سلوك المواطنة في التشارك المعرفي، مجلة مجاميع المعرفية، المجلد 07، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، أفريل، 2021.
- 8- لعموري فتحي، العباسي بوبكر، القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد 01، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، مارس، 2022.
- 9- قهواجي أمينة، مقدود وهيبة، مطالي ليلي، تحليل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الأساتذة في الجامعات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 26، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021.
- 10- مشاري عبد الرحيم زاهر، دور التمكين الاجتماعي للعاملين في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية "منظور تحليلي"، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 04، العدد 01، جامعة الملك خالد، السعودية، 2022.
- 11- زروخي فيروز، بن عابد مختار، كربوش محمد، التمكين النظمي كمدخل لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 03، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2022.
- 12- معمري حمزة، بن زاهي منصور، واقع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، مدينة المنيع، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد 08، العدد 02، جامعة غرداية، الجزائر، 2022.
- 13- كبير عمر، بن علي عبد الرزاق، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 09، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر، ديسمبر، 2019.



- 14- بن عودة مصطفى، أثر الاحتواء والترابط الوظيفي على محددات سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 12، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018.
- 15- بن عودة مصطفى، دراسة وتحليل محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 07، العدد 03، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018.
- 16- بن الشيخ منصور، مناصرة رشيد، الشاهد الياس، أخلاقيات العمل وأهميتها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 04، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.
- 17- حبة وديعة، رؤية تحليلية لمحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 32، العدد 02، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021.
- 18- بن عودة مصطفى، أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 06، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجزائر، 2022.
- 19- فلوس مسعود، دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المنهل الاقتصادي، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020.
- 20- بن يحيى عمار، بوجبت حليلة، معوقات سلوك المواطنة على مستوى المنظمة، دراسات في حقوق الانسان، المجلد 06، العدد 01، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، جوان، 2022.
- 21- أحمد مسعود أسامة، عيشوش عثمان، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالفعالية الذاتية، مجلة الكفاءة للعلوم، المجلد 05، العدد 04، جامعة البليدة 2، الجزائر، أوت، 2020.
- 22- عون علي، بوزيدي عطية عصام، سلوك المواطنة التنظيمية كمدخل لفعاليات المنظمة، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد 06، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، جوان، 2018.
- 23- بن صويلح ليلي، نهج تمكين المورد البشري في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2022.
- 24- ريغي ربحي، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15، العدد 02، جامعة غرداية، الجزائر، سبتمبر، 2021.

- 25- بوراس أسية، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة 20 أوت 1955، بسكيدة، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 03، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريبيج، الجزائر، 2018.
- 26- حرايرية عتيقة ، تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية سبيل للتطوير المؤسسي، مجلة دفاتر علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2020.
- 27- هصك قويدر عبد الوهاب، بن موسى محمد، مدى تأثير فرق العمل في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2022.
- 28- معمري حمزة، سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات التعليمية، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 03، جامعة قسنطينة 2، الجزائر ، أكتوبر، 2022.
- 29- سعدون سمية ، بوفلجة غياث، بزايد نجاة ، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مجلة آفاق فكرية، المجلد 03، العدد 07، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017.
- 30- حسن مروان صباح، سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الدنانير، العدد 14، الجامعة العراقية، العراق، 2018.
- 31- سليمان شهري مينة، سلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الجزائرية، المجلة الأردنية في ادارة الاعمال، المجلد 15، العدد 03، جامعة الجزائر، الجزائر، 2019.
- 32- بن يحيى عمار، بوجبت حليلة، معوقات سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة، دراسات في حقوق الإنسان، المجلد 06، العدد 01، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، جوان، 2022.
- 33- سعيد خليل أريج، تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد 54، جامعة بغداد، العراق، 2018.
- 34- كرسنة أمينة، بوعطيط جلال الدين، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة المينائية بسكيدة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، سبتمبر، 2022.

- 35- راتب السعود، سلطان سوزان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية للعام وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 09، العدد 04، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، ديسمبر، 2008.
- 36- بختاوي زهرة، بولهواش عمر، سلوكيات المواطنة التنظيمية الدوافع والانعكاسات، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، المجلد الأول، العدد 01، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، جويلية، 2020.
- 37- محمد زكي خديجة، العمودي تهاني محمد، أثر شفافية الإدارة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 05، العدد 21، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، نوفمبر، 2021.
- 38- عبد الفتاح عامر، الصادق الفرجاني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المصارف التجارية، مجلة القرطاس، العدد 12، جامعة الزيتونة، تونس، يناير، 2021.
- 39- كعوان محمد، بن عيجة محمد، سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 32، العدد 03، جامعة عبد المهري 2، قسنطينة، الجزائر، ديسمبر، 2021.
- 40- بوسمينة أمال، سفاري أسماء، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 08، العدد 01، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري، الجزائر، 2022.
- 41- رفيق حليلة، أداء العاملين ودوره في تعزيز استراتيجية النمو من خلال اتباع استراتيجية التكامل، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 13، العدد 02، جامعة الجلفة، الجزائر، 2022.
- 42- خليفي سمية، عبد الرزاق سلام، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، مجلة دراسات وابحاث، المجلد 11، العدد 04، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2019.
- 43- هوان بو عبد الله، شاعة عبد القادر، تقييم الاداء الفندقى باستخدام مؤشرات قياس الاداء، مجله الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 04، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020.
- 44- عطايث الله ربيع، قدور مقراني، بوساحة محمد لخضر، أثر استخدام نظام تخطيط موارد المؤسسة على الأداء الوظيفي، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مجلد 13، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011.

- 45- رجم خالد، الناصرية رشيد ، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، مجله الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، 2018.
- 46- زدون جمال واخرون، أثر تحفيز الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين، مجله البصائر للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، 2023.
- 47- القنيص عز الدين، جودة البرامج التدريبية ودورها في تفعيل أداء العاملين، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، جامعة لونيبي علي البليدة2، الجزائر، 2019.
- 48- بالعزیز خيرہ، بوقصري ساره، دور رأس المال الفكري في تحسين أداء العاملين، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة الوادي -الوادي، الجزائر، 2022.
- 49- بن ميري مصطفى، قلاق علي، استراتيجية الوظيف الداخلي وأثرها في تحسين أداء العاملين، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 06، العدد 02، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2020.

## الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## استمارة بحث

الأخ الفاضل...الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بها تحت عنوان

"أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحسين أداء العاملين" دراسة حالة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر

وكالة ميله-وذلك استكمالا بمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.

لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تُعتمد بدرجة كبيرة على دقة

إجاباتكم.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الطالبان:

كحيو ريان

عابد هبة

ملاحظة: يرجى التأكد من الإجابة على كافة الأسئلة.

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة لكم:

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  
 من 40 إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فما أكثر

3. المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي  
 تقني سامي  ليسانس  
 دراسات عليا  مهندس

4. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  
 من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فما فوق

5. الدخل الشهري:

أقل من 20000 دج  20000 دج أو أقل من 40000 دج  
 40000 أقل من 60000 دج  60000 دج فما فوق

## الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر، والمرجو تحديد درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب للاختيار:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الإيثار</b>						
01	أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباتي المهنية.					
02	ألتزم بالأنظمة والقواعد الخاصة بالعمل واللوائح التي تصدرها المؤسسة.					
03	أقدم مساعدة أي كان نوعها لزملائي بشكل تطوعي.					
04	أتعامل مع زملائي في العمل بإيجابية.					
05	أقدم يد العون لزملائي في العمل إذا كان لهم حجم عمل كبير.					
06	أضحي باهتماماتي الشخصية والعائلية من أجل العمل.					
07	أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد.					
<b>الكياسية</b>						
08	أحترم واصون حقوق زملائي في العمل وخصوصياتهم.					
09	أبادر إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع في العمل داخل المؤسسة.					
10	أقيم سلوكياتي حتى لا تترك أثر					



					على زملائي	
					أقوم بمشورة زملائي في العمل إذا كانت قراراتي تؤثر فيهم.	11
					أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين العاملين في المؤسسة.	12
					أتجنب جرح مشاعر زملائي في العمل.	13
<b>الروح الرياضية</b>						
					أتجاهل المشكلات التافهة والبسيطة	14
					أقبل القرارات الصادرة عن الإدارة من دون أي شكوى.	15
					أرحب بالنقد البناء في العمل.	16
					أقبل إذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي الشخصية.	17
					أفكر بمشاكلي فقط.	18
					أتغاضى عن المضايقات المتعمدة في العمل.	19
					أقدم الاعتذار إذا أخطأت في حق أحد من زملائي في العمل.	20
<b>وعي الضمير</b>						
					أتعامل مع ممتلكات المؤسسة العينية (الأجهزة، الأثاث) بعناية.	21
					أتجنب قدر الإمكان العطل والإجازات غير الضرورية في العمل.	22
					أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.	23
					أحرص على إنهاء واجباتي بعناية فائقة ودون أخطاء.	24

					25	لا استغرق وقتا طويلا أثناء تناول وجبة الغداء وفترة الراحة.
					26	أحترم العادات والثقافات السائدة في المؤسسة وأدافع عن سمعتها أمام الآخرين.
					27	أتقيد بما جاء في القانون الداخلي للمؤسسة.
<b>السلوك الحضاري</b>						
					28	أحرص على متابعة كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة باهتمام بالغ.
					29	أواظب على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدها المؤسسة.
					30	أتأقلم مع كل التطورات التي يطلبها نجاحي في عملي بالمؤسسة.
					31	أبذل قصارى جهدي لتحسين مهاراتي حتى ولو على حسابي الخاص.
					32	ألتزم بالعادات الاجتماعية كالمظهر العام، احترام الكبير، العطف على الصغير.
					33	أساهم في تقديم اقتراحات لتطوير استراتيجية العمل في مؤسستي.
					34	أوظف شبكة علاقاتي العلمية لصالح مؤسستي.

**المحور الثاني:** فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر  
 وكالة ميلة\_ والمرجو تحديد درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب للاختيار:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
35	أمتلك المعارف النظرية و التطبيقية اللازمة لتأدية مهامى					
36	أنجز أعمالى وفق لإجراءات وتعليمات واضحة.					
37	الاتصال بين الأفراد والأقسام يتم بصورة فعالة.					
38	علاقتي مع المسؤولين وزملائي في العمل مبنية على الثقة المتبادلة.					
39	حصولى على الحوافز والتقدير يجعلنى أبدل جهدا كبيرا فى عملى.					
40	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.					
41	توجد لدى القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة فى العمل.					
42	أمتلك القدرة على الإبداع وتطوير العمل واكتساب المهارات التى تساعد على تحسين جودة العمل.					
43	أسعى الى تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامى بأداء العمل.					
44	هناك تكامل وتفاعل بين جميع الوظائف فى المؤسسة					
45	لدى الرغبة والقدرة على العمل خارج					

					أوقات العمل الرسمية	
--	--	--	--	--	---------------------	--

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	الرتبة	اسم الاستاذ
المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر - ب	- لطرش جمال
المركز الجامعي ميلة	أستاذ محاضر - ب	- سنوسي أسامة

الملحق (03): مخرجات SPSS

لصدق وثبات محاور الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	45

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	34

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	11

مخرجات spss المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	58	52,7	52,7	52,7
أنثى	52	47,3	47,3	100,0
Total	110	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 30 من أقل	12	10,9	10,9	10,9
30-40 من	30	27,3	27,3	38,2
40-50	45	40,9	40,9	79,1
50 فأكثر	23	20,9	20,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	5	4,5	4,5	4,5
ثانوي	16	14,5	14,5	19,1
سامي تقني	25	22,7	22,7	41,8
ليسانس	41	37,3	37,3	79,1
مهندس	9	8,2	8,2	87,3
عليا دراسات	14	12,7	12,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	3	2,7	2,7	2,7
5-10	16	14,5	14,5	17,3
10-15	43	39,1	39,1	56,4
فوق فما سنة 15	48	43,6	43,6	100,0
Total	110	100,0	100,0	

الدخل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 20000 من أقل	4	3,6	3,6	3,6
20000-40000 بين	11	10,0	10,0	13,6
40000-60000	37	33,6	33,6	47,3
60000 فما فوق	58	52,7	52,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

مخرجات spss حول متوسط إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X1	110	1,00	5,00	4,1545	,52787
X2	110	2,00	5,00	4,1636	,45990
X3	110	2,00	5,00	4,0545	,55581
X4	110	2,00	5,00	4,1636	,49820
X5	110	1,00	5,00	4,0182	,72923
X6	110	1,00	5,00	3,4000	1,04223
X7	110	2,00	5,00	4,0364	,58931
الاثار	110	2,50	5,00	4,0955	,41473
N valide (liste)	110				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X8	110	3,00	5,00	4,2091	,49019
X9	110	2,00	5,00	4,1636	,55068
X10	110	2,00	5,00	4,1364	,47848
X11	110	2,00	5,00	3,9364	,54650
X12	110	1,00	5,00	3,8636	,59781
X13	110	3,00	5,00	4,0818	,40934
القياسية	110	3,00	5,00	4,1455	,36059
N valide (liste)	110				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X14	110	1,00	5,00	4,0455	,64090
X15	110	2,00	5,00	3,9000	,70320
X16	110	3,00	5,00	4,0727	,53688
X17	110	2,00	5,00	3,7818	,74664
X18	110	1,00	5,00	3,6455	,93442
X19	110	1,00	5,00	3,5545	1,12181
X20	110	2,00	5,00	4,1364	,65634
الروح والرياضية	110	2,50	5,00	4,0909	,47978
N valide (liste)	110				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X21	110	3,00	5,00	4,2636	,51895
X22	110	3,00	5,00	4,1545	,51020
X23	110	3,00	5,00	4,2182	,47664
X24	110	1,00	5,00	4,1091	,61099
X25	110	2,00	5,00	3,7636	,68973
X26	110	1,00	5,00	4,0273	,59753
X27	110	1,00	5,00	4,1182	,63147
وعيا الضمير	110	2,50	5,00	4,1909	,46423
N valide (liste)	110				

## Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X28	110	2,00	5,00	4,0182	,64937
X29	110	2,00	5,00	3,9364	,60997
X30	110	3,00	5,00	4,1364	,54985
X31	110	2,00	5,00	4,1091	,62583
X32	110	2,00	5,00	4,1545	,57766
X33	110	2,00	5,00	4,1091	,51305
X34	110	1,00	5,00	4,0364	,61967
السلوك الحضاري	110	1,50	5,00	4,0273	,51951
N valide (liste)	110				



Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الاثار	110	2,50	5,00	4,0955	,41473
القياسية	110	3,00	5,00	4,1455	,36059
الروح والرياضية	110	2,50	5,00	4,0909	,47978
وعيا لضمير	110	2,50	5,00	4,1909	,46423
السلوك الحضاري	110	1,50	5,00	4,0273	,51951
المواطنة التنظيمية	110	2,50	5,00	4,0955	,43100
N valide (liste)	110				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Y1	110	2,00	5,00	4,1182	,46396
Y2	110	2,00	5,00	4,1455	,50386
Y3	110	2,00	5,00	4,1091	,53063
Y4	110	3,00	5,00	4,0818	,47181
Y5	110	2,00	5,00	4,1182	,60171
Y6	110	2,00	5,00	3,8364	,68439
Y7	110	1,00	5,00	3,9545	,54833
Y8	110	1,00	5,00	4,0636	,60997
Y9	110	1,00	5,00	4,0455	,49560
Y10	110	1,00	5,00	3,9273	,64551
Y11	110	1,00	5,00	3,6273	,83346
الاداء	110	2,50	5,00	3,8727	,49510
N valide (liste)	110				

اختبار صحة الفرضيات.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,491 <sup>a</sup>	,241	,205	,44145

a. Prédicteurs : (Constante), السلوك الحضاري, القياسية, الاثار, الروح والرياضية, وعيا لضمير

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6,451	5	1,290	6,621	,000 <sup>b</sup>
Résidus	20,267	104	,195		
Total	26,718	109			

a. Variable dépendante : الاداء

b. Prédicteurs : (Constante), السلوك الحضاري, الكياسة, الأثار, الروح الرياضية, وعيالضمير

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,594	,623		,954	,342
الأثار	,254	,117	,212	2,166	,033
الكياسة	,270	,129	,197	2,086	,039
الروح الرياضية	,148	,106	,143	1,395	,166
وعيالضمير	-,153	,128	-,143	-1,196	,234
السلوك الحضاري	,287	,093	,301	3,100	,002

a. Variable dépendante : الاداء

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
العمر	Intergruppes	7,569	5	1,514	1,859	,108
	Intragruppes	84,695	104	,814		
	Total	92,264	109			
التعليمي المستوى	Intergruppes	9,932	5	1,986	1,161	,333
	Intragruppes	177,931	104	1,711		
	Total	187,864	109			
الخبرة	Intergruppes	7,116	5	1,423	2,359	,045
	Intragruppes	62,739	104	,603		
	Total	69,855	109			
الدخل	Intergruppes	8,436	5	1,687	2,797	,021
	Intragruppes	62,737	104	,603		