

## أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية

حمدي جابر محمد  
عضو هيئة التدريس، كلية إدارة الأعمال

جامعة الملك سعود  
(تاريخ تقديم البحث ١٤٣١/٣/١هـ؛ تاريخ القبول للنشر في ١٤٣١/٧/٢٩هـ)

ملخص البحث. استهدفت هذه الدراسة قياس أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمملكة العربية السعودية والتي من خلالها يمكن الوقوف على اتجاهات المدراء بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني نحو عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة بالإضافة الى التعرف على اتجاهات العاملين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني نحو أبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية ومدى تأثير الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية على أبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة موضوع الدراسة وطبيعة هذه العلاقة . وقد خلصت الدراسة في هذا الصدد الى وجود علاقة قوية معنوية بين الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية وبين الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية وقد أوصت الدراسة الى أن هناك ضرورة لإعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بصفة خاصة حيث التوجه بالنتائج والنظم الرقابية وجماعية العمل ومناخ تنظيمي جيد.

## ١- المقدمة

تُعرف الثقافة على أنها ذلك الكل المركب المترابط والمتفاعل الأجزاء الذي يكتسبه الفرد من مجتمعه وتشمل الافتراضات الضمنية والمعرفة والمعتقدات والقيم والأدب والقانون والأعراف والعادات والتقاليد والذي يؤثر على اتجاهاته وسلوكه وأسلوبه في التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل مع أعضاء المجتمع<sup>(١)</sup> ونلاحظ أن موضوع الثقافة التنظيمية قد سيطر على العديد من الدراسات الإدارية في العشر سنوات الأخيرة، وبالتالي أصبحت الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً وأساسياً يمكن أن تقدمه على جميع الأنشطة والمستويات داخل التنظيم من حيث: (٢)

(أ) تقدم إطاراً فاعلاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي داخل المنظمات .

(ب) تعد قوة مؤثرة داخل التنظيم، حيث أنها تحفز وتدعم أنواعاً محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات .

(ج) تشمل القواعد الثقافية السائدة داخل بيئة التنظيم تأثيراً مهماً على قدرة المنظمة على التغيير فهي تعكس مدى القدرة على التكيف مع أي متغيرات وأحداث طارئة .

(د) تؤدي دوراً مهماً في تماسك العاملين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة عن القيم والمعتقدات كما أنها تشكل مصدراً للشعور والإحساس المشترك بالرؤية المستقبلية بالأهداف التنظيمية .

وبهذا يمكن القول أن أهمية الثقافة التنظيمية ترجع إلى أنها تشكل إطاراً مرجعياً ونموذجاً للسلوك الذي يجب أن يحتذي به من جانب العاملين كما أنها تمثل الطاقة الاجتماعية التي تدفعهم إلى العمل أو تعجزهم أيضاً وتمثل حلقة الوصل بين جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية بالمنظمة .

وقد أشار Podsakoff, et.al., 2000<sup>(٣)</sup> إلى أن أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل في سلوك المساعدة Helping Behavior أو الإيثار Altruism مثل رغبة الفرد في مساعدة الآخرين ( الرؤساء أو زملاء العمل ) أو مساعدة العاملين الجدد وتعريفهم بالعمل وسلوك الروح الرياضية Sportsmanship مثل استعداد الفرد لتقبل لبعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون تذمر أو شكوى وسلوك الكياسة أو الكرم Courtesy مثل مدى مساهم الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملائه من خلال تقديم النصح واحترام رغبات الآخرين والسلوك الحضاري Civic Virtue مثل رغبة الفرد في الاندماج البناء في كافة أنشطة المنظمة غير الرسمية والتقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل والمساهمة في مناقشة المشاكل التي قد تواجه فريق العمل أو المنظمة .

## ٢- مشكلة البحث

اهتمت اغلب الدراسات الإدارية في دراستها بمشكلات الأداء ونتائج المنظمات ورفع كفاءة أداء العاملين ومشاكل الإنتاجية والفاعلية وغيرها من المشاكل المرتبطة بأداء المنظمات وركزت اغلب هذه الدراسات على أساليب رفع كفاءة الأداء ، و رغم اهتمام الدراسات الحديثة بموضوع الثقافة التنظيمية بما

(١) عابدة سيد خطاب وآخرون، العلوم السلوكية، القاهرة، دار القباء للطباعة والنشر، بدون سنة نشر ص ٣٥٥ .

(٢) د.محمد نجيب صبري أثر إدراك الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الزقازيق، مجلة كلية التجارة بينها ٢٠٠١، ص ١١ .

(٣) Podsakoff, p.m. Et.al. , "Organizational Citizenship Behavior Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literal and True Suggestions For Future Research", Journal Of Management 2000.

علاقة أو لها تأثير على سلوكيات المواطن التنظيمية وذلك يمكن أن يؤدي إلى تعديل المديرين لسياساتهم بما يحفز العاملين على القيام بالسلوكيات التي تتفق وأهداف المنظمة.

ج) مدى احتياج المؤسسات الخدمية إلى انتشار مثل هذه السلوكيات لدى المديرين حتى تتمكن من مواجهة التغيرات والمنافسة الشديدة في البيئة المحلية خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية السائدة.

هـ) وأخيراً ترجع أهمية البحث إلى أنه يساعد على تقديم بعض التوصيات التي تساعد متخذي القرارات في المؤسسات التعليمية على خلق مناخ تنظيمي يشجع على السلوك التطوعي .

#### ٤- أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي :

أ) الوقوف على اتجاهات المدراء بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني نحو عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة موضع الدراسة .

ب) التعرف على اتجاهات العاملين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني نحو أبعاد وسلوكيات المواطن التنظيمية .

ج) دراسة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد سلوكيات المواطن التنظيمية بالمؤسسة موضع الدراسة .

د) الوقوف على طبيعة العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية بالمؤسسة .

هـ) التوصل إلى عدد من النتائج والتوصيات التي تساعد المسؤولين على وضع إستراتيجية واضحة للثقافة التنظيمية والتي تساعد وتغير في مجال العمل المؤسسي.

لها من تأثير على فعالية المنظمة إلا أن الموضوع لا يتعدى القليل من الدراسات ، مما دفع الباحث إلى الاهتمام بدراسة مدى إدراك المديرين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني للثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على سلوكيات المواطن التنظيمية ولذلك تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية :

١- هل يدرك المدراء بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي يتمون إليها .

٢- هل يوجد اختلاف بين إدراك المديرين بالمؤسسة موضع الدراسة للثقافة التنظيمية السائدة .

٣- إلى أي مدى يختلف التزام المديرين بسلوكيات المواطن التنظيمية باختلاف محددات الثقافة التنظيمية.

٤- إلى أي مدى تختلف درجة إدراك عناصر الثقافة التنظيمية ودرجة التزام المديرين بالمؤسسة موضع الدراسة بسلوكيات المواطن التنظيمية.

٥- هل يؤثر إدراك الثقافة التنظيمية للمديرين بالمؤسسة موضع الدراسة على سلوكيات المواطن التنظيمية .

٦- هل توجد علاقة قوية بين عناصر الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية بالمؤسسة موضع الدراسة .

#### ٣- أهمية البحث

تنبع أهمية هذا البحث من ناحيتين أساسيتين هما :  
أ) ندرة الكتابات التي تمت بصفة عامة في مجال دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية من حيث طبيعتها واتجاهاتها ومدى قوتها.

ب) أن أهمية الدراسة الحالية تتبع من مساهمتها العملية حيث يتوقع إمام المديرين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالتغيرات التي لها

## ٥- فروض البحث

وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما اعتمد على قائمة استقصاء بهدف جمع البيانات والمعلومات من المديرين بالقطاعات المختلفة بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني وذلك بهدف:

(أ) قياس المتغيرات المستقلة، حيث تضمنت المتغيرات المستقلة عناصر الثقافة التنظيمية من ( جماعات العمل، القدرة على التكيف، والابتكار، الانتماء، والقيادة) وذلك باستخدام أسلوب (ليكرت) للاتجاهات والذي يتراوح ما بين موافقة تماما (٥) وغير موافق على الإطلاق (١).

(ب) قياس المتغير التابع والذي تمثل في الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية للمديرين بالمؤسسة العامة للتنظيم الفني والتدريب المهني والتي تتمثل في ( الإيثار، الكرم، الالتزام العام، السلوك الحضاري، الروح الرياضية).

الجدول رقم (١). قائمة استقصاء لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة

العبارة	المتغيرات
	أولاً: المتغيرات المستقلة
(١ - ٤٠)	عناصر الثقافة التنظيمية
	- جماعية العمل
	- القدرة على التكيف
	- الابتكار
	- الانتماء
	- القيادة
(٤١ - ٥٦)	ثانياً: المتغيرات التابعة
	الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية

وقدم الاستعانة بمقياس (Harries Moran, 1991) لقياس الثقافة التنظيمية مع إعادة تعديله.

وقدم التأكد من صدق محتوى استمارة الاستقصاء بعد إعدادها عن طريق عرضها على بعض المحكمين من بعض الأساتذة بالجامعات المختلفة بهدف التأكد والتعرف على مدى سهولة الأسئلة ووضوحها ودرجة شموليتها ومدى تمثيل الأسئلة لأهداف البحث.

بناء على مشكلة البحث وأهدافه يمكن صياغة الفروض التالية:

(أ) توجد اتجاهات ايجابية ومعنوية ذات دلالة إحصائية لدى المديرين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني نحو عناصر الثقافة التنظيمية السائدة.

(ب) توجد اتجاهات ايجابية ومعنوية ذات دلالة إحصائية لدى المديرين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني نحو الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(ج) توجد علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين إدراك عناصر الثقافة التنظيمية والأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(د) تؤثر عناصر الثقافة التنظيمية تأثيراً معنوياً وإيجابياً على الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من خلال جماعات العمل، الابتكار والتكيف مع البيئة، الانتماء، القيادة.

## ٦- حدود البحث

(أ) اقتصرت الدراسة على عناصر محددة للثقافة التنظيمية التي شملت ( جماعية العمل، القدرة على التكيف والابتكار، الانتماء، والقيادة ) دون غيرها من المتغيرات الأخرى، حيث أنها تمثل أهم مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية.

(ب) اقتصرت الدراسة على المدراء بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بالإدارات المختلفة دون الأخذ في الاعتبار العاملين بمجالس التعليم الفني التقنية بالمناطق المختلفة بالمملكة.

## ٧- أسلوب ومنهج البحث

يعتمد الباحث على الجمع بين أسلوب الدراسة الأكاديمية والنظرية للتأصيل الفكري للثقافة التنظيمية

وقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وقد قام الباحث بتوزيع وجمع استمارات الاستقصاء من السادة المديرين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني وتبويبها وتفرغها وإعداد جداول التكرارات الخاصة باستجاباتهم.

#### ٩- التحليل الإحصائي للبيانات

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف البحث بعد القيام بجمع قوائم الاستقصاء من مجتمع البحث ومن الأساليب التي استخدمت.

(أ) الوسط الحسابي والنسب المئوية كالألوان والانحراف المعياري للوقوف على اتجاهات المديرين نحو المتغيرات الدراسية ومدى معنوية الفروق بينهم

(ب) تحليل التباين ANOVA كتحديد مدى وجود فروق معنوية بين الأوساط الحسابية لمفردات البحث فيما يتعلق باتجاهات المديرين نحو عناصر الثقافة التنظيمية .

(ج) تحليل معامل الارتباط ويستخدم لتحديد علاقة الارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية والأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

(د) تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك بهدف تحديد مدى تأثير عناصر الثقافة التنظيمية على الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية .

(هـ) ولقد استخدم البرنامج SPSS بالحاسب الآلي بجامعة الملك عبد العزيز لتحليل متغيرات الدراسة.

#### ١٠- الدراسات السابقة

يتعرض الباحث إلى مجموعة الدراسات العربية والأجنبية والتي ترتبط بموضوع الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى الرغم من قلة هذه الدراسات إلا أن الباحث تمكن من التوصل إلى الدراسات التالية :

كما قام الباحث بإجراء اختبارات معامل الثبات والصدق للوقوف على مدى موضوعية قائمة الاستقصاء وقد أظهر التحليل ما يلي:

• المتغيرات المستقلة والتي تمثلت في الثقافة من خلال ( جماعات العمل ، القدرة على التكيف ، الابتكار ، الانتفاء ، القيادة ) حيث كان معامل الثبات ( كرونباخ ) على التوالي ( ٠,٥٥٦ ، ٠,٧٢٥ ، ٠,٧٥٤ ، ٠,٧٧٠ ، ٠,٨٧٠ ) أما معامل الصدق على التوالي ( ٠,٨٨٥ ، ٠,٨٥٠ ، ٠,٦٨٠ ، ٠,٨٢٥ ، ٠,٨٣١ ) الأمر الذي يمكن معه قبول هذه المعاملات واستخدامها في أهداف البحث .

• المتغير التابع وقد تمثل في الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية للمديرين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني حيث اثبت معامل الثبات ( كرونباخ ) ( ٠,٧٧٥ ) أما معامل الصدق ( ٠,٨٧٠ ) بما يعني قبول هذه المعاملات.

#### ٨- تحديد مجتمع البحث

اعتمد الباحث في دراسته على المديرين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني والجدول التالي يوضح حجم مفردات الدراسة الميدانية<sup>(٤)</sup>.

الجدول رقم (٢). حجم مفردات الدراسة الميدانية.

البيانات	العدد	العينة
الإدارة العليا	١٤	١٤
الإدارة الوسطى	٣٦	٣٦
الإدارة التنفيذية	٤٨	٤٨
الإجمالي	٩٨	٩٨

(٤) التقارير السنوية بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، الرياض.

المشتركة والمعايير التي توجد في المنظمة والتي يتعلمها الأعضاء الجدد، وهي بذلك تتضمن المعتقدات السائدة والمشاعر وأنماط السلوك التي تنبع من عملية تاريخية يتم من خلالها نقل القيم والمعايير عبر الأجيال وتعرف ( عايدة خطاب 2001 ) الثقافة بأنها القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية التي تعمل بمثابة الأساس لنظام الإدارة وأيضا مجموعة السلوكيات والممارسات الإدارية التي تجسد وتدعم تلك المبادئ الأساسية<sup>(٤)</sup>

ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية يمكن النظر إليها من زوايا مختلفة ولا يوجد اتفاق بينهم على تعريف واحد للثقافة وينتمون إلى ثلاث مجموعات:

(أ) المجموعة الأولى: أن الثقافة التنظيمية يمكن النظر إليها من خلال العناصر المكونة لها .  
(ب) المجموعة الثانية: أن الثقافة التنظيمية يمكن النظر إليها من خلال تأثير تلك العناصر والمكونات على السلوك بالإضافة إلى رؤية.

(ج) المجموعة الثالثة: تنظر إلى الثقافة من خلال وظائفها وترى بوضوح تعريف محدد للثقافة التنظيمية هي مجموعة من الافتراضات الأساسية والمعتقدات الراسخة إلى تشكل قيم واتجاهات أفراد المنظمة وتؤثر على سلوكهم وأدائهم أو أسلوبهم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للمحافظة على نقاء واستمرار المنظمة .

#### أهمية دراسة الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما وأساسيا يمكن أن تقدمه على جميع الأنشطة والمستويات داخل التنظيم من حيث:

• تقدم الثقافة التنظيمية إطارا فعالا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي داخل المنظمات.

#### أولا: التأصيل النظري والفكري للثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

يتعرض الباحث في هذا الجزء من الدراسة إلى تحليل الإطار الفكري والفلسفي لمفاهيم الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

##### ١ - التأصيل الفلسفي للثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي امتداد لكلمة ثقافة المستمدة من علم الانثروبولوجي والاجتماع ، حيث تم إدخال هذا المفهوم إلى العلوم الإدارية والثقافة في علم الانثروبولوجي هي أسلوب الحياة الأفراد والجماعة ، وهي ما يحمله مجتمع ما من معارف ومعتقدات وفنون وآداب وقوانين وعادات.

- يعرف ستيفن 1998 Stephen الثقافة بأنها نظام من المعاني المشتركة والتي يشترك فيها مجموعة من الأفراد والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، ويتكون هذا النظام من مجموعة من الخصائص التي تقدرها المنظمة<sup>(٥)</sup> يحدد هذا التعريف أن هذه المعاني هي في حقيقتها مجموعة من الخصائص التي تقدرها أو تكون ذات قيمة للمنظمة ، وهو يضع القيم والافتراضات الأساسية تحت مسمى المعاني المشتركة ويحدد في كتابة سبعة خصائص تمثل الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية ، وان المنظمة تقدر هذه الخصائص وان كل خاصية لها درجات متفاوتة في تواجدها وأهميتها بالنسبة للمنظمة وبالتالي فان الاختلاف بين المنظمات يرجع إلى الاختلاف في درجة تواجد كل خاصية داخل كل منظمة وبالتالي تأتي ثقافتها مختلفة ومتميزة عن غيرها .

ويعرف (هنري)<sup>(٣)</sup> Henry 1994 الثقافة بأنها القيم

(٥) Stephen Robbins, Organizational , Behavior Concepts , Controversies And Applications , England Prentice Hall Englewood . Cliff ices & Edition , 1998 , P 572

- والتي من أهمها ما يلي: (٦)
- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
  - المساعدة على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي .
  - توفير الإطار المرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المنظمة ويرشدهم للسلوك المناسب .
  - ويرى الطبلاوي (٧) ١٩٩٦ انه على الرغم من عدم اتفاق الباحثين والدارسين نحو الجوانب الوظيفية للثقافة التنظيمية إلا أن هناك أربع استخدامات لها تتمثل فيما يلي:
  - تستخدم الثقافة كأداة إدارية هامة لتحسين المخرجات الاقتصادية وتهيئة أعضاء المنظمة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
  - تستخدم كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل التطوير التنظيمي .
  - استخدامها كأداة تحليلية للباحثين حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة .
  - تستخدم كأداة لخلق الإحساس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة عن البيئة الخارجية الغير ثابتة والمتغيرة باستمرار .
  - ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية تمثل قاعدة أساسية تساعد على اتخاذ القرار الفعال ومن ثم تعتبر من أهم المحددات التي تؤثر في المناخ السلوكي العام .

- تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة داخل التنظيم حيث أنها تحفز وتدعم أنواعاً محددة من السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.
- تشمل القواعد الثقافية السائدة داخل بيئة التنظيم تأثيراً مهماً على قدرة المنظمة على التغيير فهي تعكس مدى القدرة على التكيف مع أي متغيرات وأحداث طارئة .
- تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في تماسك العاملين وانسجامهم من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات كما أنها تشكل مصدراً للشعور والإحساس المشترك بالرؤية المستقبلية بالأهداف التنظيمية .
- وربما يعتقد الباحث بأن هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية حيث التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية وانتشار ثورة الاتصالات والمعلومات وقدرة الأفراد على التعامل مع الأجهزة الحديثة والاتجاه نحو العولمة وظهور الشركات متعددة الجنسيات .

#### وظائف الثقافة التنظيمية

- تمثل ثقافة المنظمة المحرك الرئيسي للنجاح فهي تعمل على تماسك الأعضاء والمحافظة على هوية الجماعة وبقائها كما أنها تعتبر البوتقة إلى تظهر مجموعة الأفراد معا في شكل جماعة خاصة ومميزة فبدون وجود جماعة لا يمكن أن يكون هناك ثقافة وبدون وجود درجة معينة من الثقافة ترتبط بين مجموعة من الأفراد، لا يمكن القول أن هناك جماعة ولقد تناول كثير من الكتاب والباحثين وظائف الثقافة التنظيمية وان الثقافة عبارة عن مجموعة من الوظائف التنظيمية

(٦) David S. Sherrington, Organizational Behavior Cu .S.A: Alyn

472-& Bocon 1994 , PP 470

(٧) نجوى الطبلاوي ، تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة ، عين شمس ، ١٩٩٦ ، ص ١٣ .

### أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها

يتعرض الباحث في هذا الجزء إلى تحليل الأنواع المختلفة للثقافة التنظيمية ومستوياتها من خلال ما يلي<sup>(٨)</sup>

- ثقافة القوة : وتتسم بالنظام والاستمرار ومن المفترض عدالة القيادة وتوحد الجهود خلف القائد.

- ثقافة الأدوار: ويتسم هذا النوع بالالتزام باللوائح والقوانين إلى أقصى درجة ممكنة مع مكافأة العاملين على أساس مدى التزامهم كما أن الهياكل والخرائط التنظيمية مصممة بأسلوب جديد يتم فيه تحديد السلطات والمسئوليات بشكل أكثر دقة.

- ثقافة الدعم: ويتسم هذا النوع من الإدارة تعامل الأفراد معها بصفاتها الإنسانية وليسوا آلات وتتعاون الإدارة مع العاملين لأقصى درجة ممكنة مع سيادة الروح العالية من الانسجام داخل المنظمة:

- ثقافة الانجاز : يتميز هذا النوع بالتركيز على الأهداف حيث أن العاملين لديهم التزام مشترك وحماسي يؤدي للوصول إلى الأهداف بالإضافة إلى سيادة روح الفريق والتحسين المستمر والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات البيئية .

### خصائص الثقافة التنظيمية<sup>(٩)</sup>

يرى بعض الباحثين أن الثقافة التنظيمية القوية والايجابية لها الكثير من الأبعاد والتي سوف نناقشها بإيجاز فيما يلي :

(أ) **جماعية العمل**: تعتبر جماعية العمل من الخصائص الهامة لثقافة المنظمة وتعرف بأنها وحدة

(٨) محمد الطعامة : مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام في الأردن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، المنظمة العربية للتنمية والإدارية ، نوفمبر ٢٠٠١ ، ص ٧٠-٨٠ .

(٩) باسمه عبد الله الوطيان ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وضغوط العمل ، مرجع سبق ذكره .

أو كيان اجتماعي يضم عدد من الأفراد أو يعملون في إدارة أو قسم واحد أو إدارات أو أقسام مختلفة ومن ثم يمكن لجماعة العمل أن تحقق ثقافتها التنظيمية الصحية والقوية التي تؤثر بالإيجاب على كل من المنظمة وأفراد الجماعة على حد سواء<sup>(١٠)</sup>

ويرى الباحثون أن تحقيق جماعية العمل لها أهمية كبيرة في نجاح المنظمة ولكن ذلك يحتاج إلى الاختبار السليم للأفراد والتدريب الجيد والعمل على تشجيع التعاون والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.

(ب) **القدرة على الابتكار** : من اجل النمو والاستمرار يحتاج إلى المزيد من الابتكار وهذه العملية تحتاج إلى تقديم أفكار جديدة وقدرات عملية وخبرات عملية وإيجاد مناخ صحي يساعد على تقديم أفكار خلاقة ومبتكرة .

(ج) **القدرة على التكيف**: أن القدرة على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية تعتبر من احد الخصائص الهامة والأساسية لثقافة المنظمة أن تحليل البيئة الداخلية تعتمد على تحليل الأهداف التنظيمية والعلاقات التبادلية بين المنظمة وأطراف التعامل الداخلي معها وذلك للوقوف على جوانب القوة والضعف في المنظمة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات والمشاكل والمعوقات الموجودة في البيئة الخارجية .

٢- **التأصيل الفكري لسلوكيات المواطنة التنظيمية**  
تعددت وتنوعت مفاهيم سلوكيات المواطنة التنظيمية من جانب الباحثين والكتاب فقد عرفها « Organ & Botman<sup>(١١)</sup> بأنها تلك السلوكيات

(١٠) عبد المجيد السيد، تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة البناء التنظيمي وسياسات التوظيف بالبنوك التجارية ، دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام المصري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة عيش شمس ، ١٩٩٦ ، ص ٢٥ .

(١١) Thomas s. et.al., "Job Satisfaction And Good Soldier , The Relationship " Academy Of Management Journal . Vol 26.N.4 - 1983. PP. 586-595



لتحسين الأداء، التحدث بطريقة ايجابية عن المنظمة أمام الآخرين.

(ب) السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية وتلك السلوكيات التي تسمى بجودة الامتناع Organe 1988<sup>(١٤)</sup>

#### مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية

- المدخل الأول: يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالا بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي رسميا In-Role Job Performance وطبقا لهذا المدخل ينظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي Discretionary لا يتم مكافأته من خلال نظام المكافآت الرسمي، كما انه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة .

إلا أن Vandy L etal 1994<sup>(١٥)</sup> أكد أن الباحثين قد تواجههم العديد من الصعوبات عند التفرقة بين الأفراد، الوظائف، المنظمات، ... الخ .

-المدخل الثاني: طبقا لهذا المدخل فان سلوكيات المواطنة التنظيمية تشمل على ثلاثة أنواع من السلوكيات وهي كالتالي :

١- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور Intuitional In-Role Job Performance .

٢- السلوكيات التي تعوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور Extra -Role Behavior .

٣- السلوكيات السياسية Political Behavior .  
الخصائص التنظيمية لسلوكيات المواطنة<sup>(١٦)</sup>

من العرض السابق لمفاهيم سلوكيات المواطنة

المفيدة تنظيميا ولا يمكن تدعيمها من خلال الدور الرسمي لها ولا تظهر باستخدام نظام المكافآت والحوافز الرسمية فهي سلوكيات يقوم بها الفرد اختياريا أو يمتنع عن ممارستها بشكل اختياري دون مراعاة لنظام العقاب والثواب .

ويرى Katz & Kahan أنها تلك السلوكيات الاختيارية غير المباشرة والتي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمية وتدعيم الأداء الفعال للمنظمة<sup>(١٧)</sup> .

في حين عرف Pukta 1999 على انه سلوكيات إضافية تطوعية تسهم في تحقيق المناخ المناسب وهذا التعريف يؤكد على أن التكرار ممارسة الأفراد لسلوكيات المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق أعلى درجات الفعالية التنظيمية<sup>(١٨)</sup>

ويتضح من التعريفات السابقة لسلوكيات المواطنة تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد في العمل :

(أ) هي سلوكيات تشجع المنظمة العاملين على الانخراط فيها.

(ب) هي سلوكيات مفيدة تنظيمياً.

(ج) هي سلوكيات لا ينتظر الفرد مقابلها مكافأة تنظيمية كما أن الفرد لا يعاقب على عدم ممارستها .

كذلك يلاحظ من التعريفات السابقة أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتضمن نعين من السلوكيات :

(أ) السلوكيات الايجابية التي يارسها الفرد واعية مثل ذلك مساعدة الزملاء في العمل بتقديم اقتراحات

(١٤) Thomas s. et.al., Organizational Citizenship Behavior The Good Soldier Syndrome " Leighton . Mass Lexington Books 1997- P.P 314-318

(١٥) Vandy re L.et.al. Organizational Citizenship Behavior Construct And Function Measurement , And Validation, Academy Management Journal , vol 37 (y) 765-805

(١٦) Thomas S. Bozeman And Derris W. Organ opcit 1997 p.p 31-4-314

(١٧) علي محمود المبيض ، العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بإدارة شؤون الطلاب ، مرجع سبق ذكره

(١٨) Pukta , D.J . Evidence For Heterogeneous Perceptions Of Organizational Citizenship Behavior , Implications For Theory Psychological Bulletin 1999 PP. 59-71.

، فعلى سبيل المثال إذا كان المتغير (أ) يرتبط مع البعد الأول لسلوكيات المواطنة التنظيمية في حين لا يرتبط مع البعد الثاني لتلك السلوكيات بينما المتغير (ب) يرتبط مع البعد الثاني لهذه السلوكيات في حين انه لا يرتبط مع البعد الأول لتلك السلوكيات وبالتالي فان دمج بعدي سلوكيات المواطنة التنظيمية بافتراض أنها تشمل على بعدين فقط في بعد واحد سوف تؤدي إلى نتائج مضللة بشأن علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكل من المتغير (أ) والمتغير (ب) المبيض 1999<sup>(١٨)</sup>

• دراسة ركزت على بعدين فقط مثل دراسة :  
Smith et al 1993<sup>(١٩)</sup>

والتي ركزت على بعد الإيثار والالتزام العام ودراسة Chaetopod Hyay 1999<sup>(٢٠)</sup> ركزت على بعدي الإيثار والكرم .

• دراسة ركزت على ٣ أبعاد مثل دراسة :  
Podsakoff et al<sup>(٢١)</sup> ركزت على أبعاد السلوك المساعد ( الإيثار) والروح الرياضية وصدق المواطنة .

• دراسات ركزت على أربع أبعاد مثل دراسة Mackenzie et al<sup>(٢٢)</sup> حيث ركزت على أبعاد الإيثار والالتزام العام ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري .  
• دراسات ركزت على الأبعاد الخمسة مثل

التنظيمية يمكن التوصل إلى مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها كما يلي :

(أ) اختيارية هذه السلوكيات حيث أن الوصف التنظيمي الرسمي لا يتضمنها في المنظمة ومن ثم فانه من غير المعقول والمقبول أن يعاقب عليها الفرد عند امتناعه على ممارستها داخل إدارات وأقسام المنظمة.

(ب) شمولية سلوكيات المواطنة التنظيمية على أكثر من نمط سلوكي فهي تقدم المساهمات الايجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية ولعل من أمثلة ذلك مساعدة الفرد لزملائه الآخرين وتقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير مستوى الأداء وعدم إضاعة الوقت والتحدث بصورة ايجابية عن المنظمة أمام الآخرين .

(ج) صعوبة قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية نظرا لدقتها الشديدة ومن ثم يصبح من الصعب أن تشملها أنظمة تقييم الأداء الرسمية.

(د) عدم ارتباط سلوكيات المواطنة التنظيمية بنظام معين من الجزاءات أو المكافآت الرسمية داخل المنظمة حيث أن هذه السلوكيات تطوعية ومن ثم فلا يمكن أن يعاقب عليها عند امتناعه عن العمل التطوعي .  
أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

هناك العديد من الدراسات التي ركزت على هذه الأبعاد معاً أو بعض منها وذلك كما يلي:

• دراسات ركزت على بعد واحد فقط من أبعاد وسلوكيات المواطنة مثل دراسة George ,J.M & Brief , A.B 1992<sup>(١٧)</sup> حيث عاجلت هذه الدراسات سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها مكون أحادي الأبعاد إلا أن هذه المعالجة قد تؤدي إلى نتائج مضللة

(١٨) المبيض :العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، مرجع سبق ذكره ص ٥٣٧-٥٩١ .

(١٩) Smith , C.A., Organ ,N, D.W .And Near ,J.P Organizational Citizen Ship Behavior its Nature and Antecedents Journal Of Applied Psychology . 1983. P -653-663

(٢٠) Chaetopod Hyay , Beyond Direct And Symmetrical Effects : The Influence Of Demographic Dissimilarity or Organizational Citizenship Behavior Academy Of Management Journal 1999 . 42 . pp.273-288 .(3)

(٢١) Podsakoff ., FF,P. M. et.al., Organizational Citizenship Behavior And Sales Unit Effectiveness Journal Of Marketing Research 1997 , PP 350-363

(٢٢) Mackenzie et.al. The Impact Of Organizational Citizenship Behavior Evolution Of Sales Performance Journal Of Marketing 1993. PP 70-80

(١٧) George, J.M & Brief , A.B “ Feeling Good . Doing Good A conceptual analysis Of The Organizational Spontaneity Relationship Psychological Bulletin” , 112-312-329.

- أن الفروق بين الجرائد الثلاث هي فروق غير معنوية .
- محور الاتساق فانه يحظى بقدر كبير من الأهمية في جريدة الأهرام تليها الأخبار وينعدم تقريبا في الجمهورية .
- جاءت مؤسسة الأهرام في المقدمة من حيث درجة الاهتمام تليها الأخبار ثم الجمهورية .
- دراسة المبيض ١٩٩٩ (٢٥) : وهي دراسة بعنوان العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة .
- تطبيقية على العاملين بإدارات شئون الطلاب بجامعة عين شمس وكان الهدف من هذه الدراسة :
- التعرف على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملون بإدارات شئون الطلاب في الكليات التابعة لجامعة عين شمس ( سلوكيات الإيثارة) .
- اختبار تأثير عدد من المتغيرات على سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى وجه التحديد المجموعات الأربع التالية من المتغيرات
- اختبار تأثير عدد من متغيرات اتجاهات بيئة العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية وتحديد كل من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي .
- اختبار تأثير عدد من متغيرات بيئة العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية وتحديد كل من الدعم التنظيمي، والقيادة الديمقراطية وضغوط الدور (صراع الدور، غموض الدور، عبء الدور الزائد) .
- اختبار تأثير عدد من المتغيرات الديموغرافية على سلوكيات المواطنة التنظيمية وتحديد كل من السن والنوع

- دراسة Organ & Lingl 1995<sup>(٢٣)</sup> والتي تناولت الأبعاد الخمسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية كما يلي:
- بعد الإخلاص ويعكس مدى الولاء التنظيمي .
  - بعد الطاعة ويقاس احترام سياسات وقواعد وإجراءات العمل .
  - بعد المشاركة الاجتماعية ويقاس مدى مشاركة الأفراد في الاجتماعيات والقدرات والأنشطة الاجتماعية بصدق المواطنة .
  - بعد المشاركة المؤيدة وتقاس استمرارية مشاركة الآخرين مثل المشرفين والزملاء وينظر بعد الإيثارة .
  - المشاركة الفعلية ويقاس مدى التطوير والابتكار من اجل ارتقاء وتقدم المنظمة .

#### الدراسات العربية

- دراسة هناء السيد ١٩٩٥ (٢٤) : هذه الدراسة تتناول اثر الثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية وقد تناولت في دراستها قطاعا هاما غير مسبوق هو المؤسسات الصحفية القومية وتركزت أهداف الدراسة في التعرف على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال معرفة مدى توافر المتغيرات الخاصة بالفاعلية ( المشاركة ، الاتساق ، التكيف ، الرسالة ) والتي تمثل أبعادا للثقافة التنظيمية داخل هذه المنظمات ومعرفة مدى الاختلاف في الأبعاد والمتغيرات السابقة للثقافة التنظيمية في هذه المؤسسات حتى يمكن معرفة أيها أكثر فعالية وقد توصلت الدراسة السابقة إلى النتائج التالية :
- المشاركة تحظى بقدر قليل من الأهمية في المؤسسات الثلاث .

(٢٣) Thomas S. Bozeman And Derris W.organ opcit

(٢٤) هناء احمد السيد احمد، ثقافة المنظمة وأثرها على الفعالية التنظيمية نموذج مقترح بالتطبيق على المؤسسات الصحفية القومية ، مجلة الإدارة ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٥ ، ص ٥ .

(٢٥) علي محمود المبيض ، العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، عين شمس ، القاهرة ، العدد الثالث ، ص ٥٣٧ - ٥٩١ .

- قياس الارتباط بين عدالة الإجراءات وبين سلوك المواطنة التنظيمية .
- قياس العلاقة بين رضا العاملين عن الزملاء وبين سلوك المواطنة التنظيمية.
- قياس العلاقة بين رضا العاملين عن العمل وبين سلوك المواطنة التنظيمية .
- قياس الارتباط بين عدالة التعاملات وبين سلوك المواطنة التنظيمية.
- قياس العلاقة بين رضا العاملين عن الترقية وبين سلوك المواطنة التنظيمية
- تحديد أهم التطبيقات الإدارية المترتبة على سلوك المواطنة التنظيمية.

وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط معنوي موجب بين كل من مكونات العدالة التنظيمية ومكونات سلوك المواطنة التنظيمية وتؤكد النتائج انخفاض إحساس مفردات العينة بالعدالة التنظيمية خاصة العدالة الإجرائية فضلا عن وجود درجة عالية من الارتباط بين مكونات العدالة التنظيمية وبين مكونات سلوك المواطنة التنظيمية فتشير نتائج الدراسة لوجود ارتباط موجب بين مكونات الرضا الوظيفي ومكونات سلوك المواطنة التنظيمية .

دراسة (باسمة ٢٠٠٣)<sup>(٢٧)</sup>: تهدف هذه لدراسة إلى تحديد عناصر ومكونات ثقافة المنظمة ومدى تأثيرها على درجة إحساس العاملين لضغوط العمل، تحديد درجة الاختلاف في الإدراك لعناصر ثقافة المنظمة باختلاف الخصائص الديموجرافية للعاملين بها وكذلك تحديد

(٢٧) باسمه عبد الله الوطيان ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وضغوط العمل على العاملين في المؤسسات المالية بدولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٣ .

والتعليم والحالة الاجتماعية . وقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية :

- أن الرضا الوظيفي بشقية الداخلي والخارجي والالتواء التنظيمي لهما تأثير معنوي موجب على سلوكيات المواطنة.
- أن متغيرات بيئة العمل ليس لأي منها تأثير معنوي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- أن للقيم الدينية تأثير معنوي موجب على سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراد معينين (الإيثارة).

• أن للحالة الاجتماعية ( متزوج ويعول) تأثير معنوي موجب على سلوكيات المواطنة التنظيمية بنوعيتها ، وكذلك للسن ( الفئة العمرية ٣٠-٥٠) تأثير معنوي موجب على سلوكيات المواطنة

دراسة زايد ٢٠٠٠<sup>(٢٦)</sup>: وهي دراسة بعنوان تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري ، وكان الهدف من هذه الدراسة تحديد العلاقة بين إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأهمية الدور الحيوي لسلوك المواطنة التنظيمية في رفع كفاءة منظمات الأعمال المصرية خاصة في ظل ظروف التحول الجديدة.

• وفي ضوء ذلك تمثلت أهداف هذه الدراسة كما يلي :

- تحديد المكونات الأساسية لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية .
- قياس الارتباط بين عدالة التوزيع وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

(٢٦) عادل محمد زايد ، تنمية سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة قطاع الأعمال المصري ، دراسة تطبيقية ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد ٥٥ ، ص ٥٧٥ - ٦١٤ .

البيئة تحدد طبيعة علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية بينما عنصر الاتساق والانتفاء تحدد طبيعة علاقة المنظمة ببيئتها الداخلية.

دراسة Emmanuel Elioyal 1998<sup>(٢٩)</sup>: تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على عدة أسئلة تتعلق بطبيعة الثقافة التنظيمية وثلاثة أنواع من الآراء وفقاً لتقسيم العاملين إلى ثلاثة مستويات إدارية ويختلف مفهوم الثقافة لدى كل منها .

وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي :

- تتسم نظرة المديرين في المستويات الإدارية العليا نحو ثقافة المنظمة بالتكاملية وأنها ذات أهمية شديدة وتشكل عنصراً حاسماً في تحقيق المنافسة الحادة في الأسواق .

- يرى المديرين في المستويات الإدارية الوسطى أن هناك اختلافاً وصراعاً في التنظيم نحو ثقافة المنظمة .
- تنظر للمستويات الإدارية الدنيا لثقافة المنظمة على أنها شكل جزئي من خلال التغييرات التي قد تكون داخلية أو مفروضة وان نظرتهم لإستراتيجية المنظمة وهيكلها محدد وضيق وغامض .

٣- دراسة Cappell & Rogovsky 1998<sup>(٣٠)</sup> :

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير مشاركة العاملين في ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية .

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- إن المشاركة في المشاكل التنظيمية تؤثر تأثيراً طردياً مباشراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما أنها

درجة الاختلاف في إدراك عناصر ثقافة المنظمة باختلاف المستويات الإدارية من عدمه .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن العوامل المؤثرة على مقياس ضغط العمل والثقافة التنظيمية السائدة هي ( جماعة العمل ، القدرة على التكيف ، الابتكار ) .

- وجود علاقة ارتباط طردية بين عامل تنظيم العمل والعلاقة الجيدة مع الرؤساء كأحد العوامل التي يتكون فيها مقياس ضغوط العمل كأحد الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية .

- وجود علاقة ارتباط عكسي بين عامل الإجهاد والإرهاق الناتج عن العمل مع العوامل التي تتكون منها الثقافة التنظيمية .

### الدراسات الأجنبية

دراسة Dension 1998<sup>(٢٨)</sup>: تهدف هذه الدراسة

إلى محاولة معرفة الطرق التي يمكن أن تؤثر بها ثقافة المنظمة على فعاليتها ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي :

- تؤثر ثقافة المؤسسة تأثيراً إيجابياً على الفعالية التنظيمية وذلك من خلال كل من الانتفاء والاتساق والقدرة على التكيف ووجود رسالة واضحة للمنظمة .

- يؤدي كل من الانتفاء والقدرة على التكيف

على دعم قدرة المنظمة على أحداث التغيير .

- يؤدي كل من الاتساق ووجود رسالة واضحة ومفهومة لكل أعضاء المنظمة إلى معرفة اتجاه المنظمة مما يدعم قدرتها على الثبات والاستقرار .

• يعتبر تحديد الرسالة والقدرة على التكيف مع

Emmanuel Elioyal Organizational Culture its Not What you Think , Journal Of General Management . vol 23 . No 3. Spring . 1998 . PP . 202.208

Peter Cappell And Nikolai Rogovsky ,» Employee Involvement And Organizational Citizenship» Industrial And Labor Relation Review , Vol S1 N.4 .1995 , PP . 633 – 653

Deniel r.dension . Corporate Culture And Organizational Effectiveness (N. Johan Wiley & sons . 1990) .

المواطنة التنظيمية وتمثل الدوافع في هذا البحث ثلاث عوامل ( العوامل الاجتماعية، الاهتمام التنظيمي، انطباع الإدارة .

ولقد تمت هذه الدراسة على ( ١٤١ ) موظف وخمسة مشرفين.

كما تبين من الدراسة النتائج التالية:

• وجود علاقة طردية بين العوامل الاجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

• وجود علاقة طردية قوية بين الاهتمام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

• وجود علاقة طردية بين انطباع الإدارة وسلوكيات المواطنة التنظيمية ويعتقد الباحثان أن الدوافع تلعب دوراً مهماً في التأثير على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية

ومن العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية يمكن القول أن هناك اختلاف في نتائج هذه الدراسات فيما بينها بناء على هدف كل دراسة على حدة ولكن في راستنا هذه يركز الباحث على تحليل اتجاهات السادة المديرين لمحددات الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى قياس العلاقة الارتباطية بينهما.

#### ١١ - الدراسة الميدانية

قام الباحث بتحليل المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة مستخدماً الأدوات الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة كما يلي :

اعتمد الباحث في الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بعناصرها المختلفة ( جماعة العمل - الابتكار، التكيف مع البيئة، الانتهاء، القيادة).

تؤثر طردياً على تلك السلوكيات بشكل غير مباشر من خلال التأثير في أربعة متغيرات هي ( الاستقلالية ، التنوع ، أهمية الوظيفة ، التغذية المرتدة) .

• أن المشاركة في قرارات وسياسات العمالة لا تؤثر معنوياً بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر في سلوكيات المواطنة التنظيمية .

دراسة Podsakoff et al 2000<sup>(٣١)</sup>: كشفت

هذه الدراسة إلى أن أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية تتمثل في سلوكيات المساعدة Helping behavior أو الإيثار Altruism مثل رغبة الفرد في مساعدة الآخرين أو ( الرؤساء أو زملاء العمل) أو مساعدة العاملين الجدد وتعريفهم بالعمل وسلوك الرياضي Sport Man مثل استعداد الفرد لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون تدمر أو شكوى وسلوك الكياسة أو الكرم Courtesy مثل مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها الزملاء من خلال تقديم النصح واحترام رغبات الآخرين والسلوك الحضاري Civic Virtue مثل رغبة الفرد في الاندماج البناء في كافة أنشطة المنظمة غير الرسمية والتقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل والمساهمة في مناقشة المشاكل التي قد تواجه فريق العمل أو المنظمة ، وأخيراً سلوك الالتزام العام General Compliance مثل مدى حرص الفرد على استغلال وقت العمل وحرصه على الالتزام بقواعد وقوانين العمل .

دراسة Sheila & Louis 2001<sup>(٣٢)</sup>: تهدف هذه

الدراسة إلى معرفة درجة تأثير الدوافع على سلوكيات

(٣١) Podsakoff , P.M. Et.al. , Organizational Citizenship Behav- for A critical Review Of The Theoretical And Empirical literature Suggestions For Future Research Journal Of Management . 2000 , vol , 26, No 3 , PP , 513 - 563

(٣٢) Rioux M. Sheila Penner A-louis "The Causes Of And Orga- nizational Citizenship Behavior Motivational Analysis "Journal Of Applied Psychology , Vol 68 , N6 . 2001 PP 1306-1314

الجدول رقم (٣). متوسط الاتجاهات في الإدارات المختلفة بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني نحو الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية.

مستوى المعنوية	قيمه F	الإدارة التنفيذية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		البعد
		الدلالة	متوسط	الدلالة	متوسط	الدلالة	متوسط	
معنوي ٠,٠٠٠	٥٩,٦٤٧	يميل للايجابية	٢,٦٦٥	إيجابي جدا	٣,٦١٤	إيجابي جدا	٤,٤٩٤	١. جماعة العمل
معنوي ٠,٠٠٠	٦٧,٥٩	يميل للايجابية	٢,٩٨١	إيجابي جدا	٤,٠٥٧	إيجابي جدا	٤,٩٥٥	٢. الابتكار والتجديد
معنوي ٠,٠٠٠	٦٥,٩٩٧	إيجابي	٣,١٠٦	إيجابي جدا	٤,١٤٥	إيجابي جدا	٤,٩١٧	٣. التكيف مع البيئة
معنوي ٠,٠٠٠	١٣٠,٧٢٩	يميل للايجابية	٢,٨٩٥	إيجابي جدا	٣,٤٩٣	إيجابي جدا	٤,٦٩٥	٤. الانتقاء
معنوي ٠,٠٠٠	١٩٩,٣٢٨	يميل للايجابية	٢,٩١٠	إيجابي	٣,٩٤٨	إيجابي جدا	٤,٦١٠	٥. القيادة

• دلالة بدرجة ثقة ٩٩٪.

• تم حساب المتوسط باستخدام مقياس ذو الخمس درجات حيث يمثل الرقم (٥) مرتبط تماما والرقم (١) يمثل غير مرتبط تماما.

• المصدر نتائج وتحليل بيانات الاستقصاء الميداني

الجدول رقم (٤). متوسط الاتجاهات في الإدارات الثلاث المختلفة في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني نحو الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية.

مستوى المعنوية	قيمة F	الفرق بين متوسطات الإدارات الثلاث	الأبعاد
معنوي ٠,٠٠٠	٣٥,٠٠٧	١٧,٦٩٩	١. جماعة العمل
معنوي ٠,٠٠٠	٦٧,٥٩٠	٣٣,٠١٠	٢. الابتكار والتجديد
معنوي ٠,٠٠٠	٦٦,٣٢٢	٢٦,٩٨٢	٣. التكيف مع البيئة
معنوي ٠,٠٠٠	٣٣٠,٢٧٩	٢٨,٨٦٢	٤. الانتقاء
معنوي ٠,٠٠٠	١٩٩,٨٢٣	٢٦٣٧٩٥	٥. القيادة

• تم حساب المتوسط باستخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات حيث يمثل الزمن الرقم (٥) مرتبط تماما والرقم (١) يمثل غير مرتبط على الإطلاق ..

\* تشير نتائج الجدول السابق إلى أن بعد الثقافة التنظيمية وهو الابتكار والتجديد يعد أكثر الأبعاد فروقا بين متوسطات الإدارات الثلاث العليا -الوسطى- التنفيذية) ويكون قيمته (٣٣,٠١٠) ثم يليها بعد

تشير النتائج الواردة بالجدول السابق ما يلي:

• وجود فروق بين الإدارات الثلاث بالمؤسسة العامة لتعليم الفني والتدريب المهني بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة مما قد يعني اختلاف النمط الثقافي السائد في الإدارة العليا عنه في الإدارة الوسطى والتنفيذية، وهو ما سيتم التأكد من صحته في الجزء الخاص بتحديد أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارات الثلاث وهذا الاختلاف يمتد إلى الأبعاد المكونة للثقافة التنظيمية على النحو الذي سوف يتم عرضه في التحليل التفصيلي الخاص بكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

• أثبتت النتائج وجود اتجاهات إيجابية المديرين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني نحو بعض الأبعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية مما يعني وجود القيم الخاصة بهذه الأبعاد بدرجة كبيرة في كلا منها .

• توجد اتجاهات إيجابية لدى المديرين في الإدارات الثلاث ولكن ترتفع إلى أعلى درجات الإيجابية في الإدارة العليا نحو كل أبعاد الثقافة التنظيمية.

وإمراجعة التكرارات ودلالاتها نجد أن ١٤٪ من المديرين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني لديهم اتجاه يعكس أدنى درجات السلبية بينما ٢٪ فقط من المديرين لديهم اتجاه يعبر عن أدنى درجات الإيجابية مقابل ٢٩٪ بنفس الاتجاه في الإدارات الأخرى .

وتوضح التكرارات ودلالاتها وجود فروق بين المستويات الإدارية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني وقد اثبت اختبار (ت) أن هناك فروق معنوية حقيقية بين المستويات الإدارية حيث جاءت قيمة (ت) ( ٩,٨٥١ ) بدرجة معنوية ( ٠,٠٠١ ) وبدرجة ثقة ٩٩٪ وهو ما يوضحه الجدول التالي :

الانتماء ويكون الفرق بين متوسطات الإدارات الثلاث هو ( ٢٨,٨٦٢ ) ثم يليها البعد الخاص ( التكيف مع البيئة ) حيث تكون قيمة الفرق بين متوسطات الإدارات الثلاث هو ( ٢٦,٧٩٥ ) وهو معنوي أيضا .

أولاً: جماعية العمل: أظهرت النتائج أن هناك اتجاه إيجابي نحو القيم والافتراضات الأساسية والمعايير السلوكية التي تدعم العمل الجماعي لدى المديرين في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني أي أن هناك إيمان لدى المديرين في المستويات الإدارية بالعمل الجماعي وذلك بمتوسطات قدرها (٤,٤٩٤), (٣,٦١٤), (٢,٦٦٥) على التوالي لمستويات الإدارية .

الجدول رقم (٥). المتوسطات والفروق بين القطاعين في بعد جماعة العمل .

مستوى المعنوية	قيمه F	الإدارة التنفيذية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		البعد
		الدلالة	متوسط	الدلالة	متوسط	الدلالة	متوسط	
معنوي ٠,٠٠٠	٧٦,٣٥٦	إيجابي	٣,٢٨٥	إيجابي جدا	٤,٠٢٨	إيجابي جدا	٥,٠	١. النجاح مسئولية جماعية
معنوي ٠,٠٠٠	٥٨,٥	يميل للسلبية	٢,٩٥٩	إيجابي	٣,٩٧١	إيجابي جدا	٤,٩٢٨	٢. التعاون بين العاملين
معنوي ٠,٠٠٠	٥٦,٣٦٦	يميل للسلبية	٢,٩٧٩	إيجابي جدا	٤,٠	إيجابي جدا	٥,٠	٣. التكافل الاجتماعي في حالات الكوارث
معنوي ٠,٠٠٠	٩٢,٧٤٨	يميل للسلبية	٢,٢١٤	إيجابي	٣,٨٨٥	إيجابي جدا	٥,٠	٤. عدم التقيد بالرسميات في التعامل داخل المؤسسة
معنوي ٠,٠٠٠	٨,٦٥٥	يميل للسلبية	٢,٥٠	يميل للإيجابية	٣,١٤٢	يميل للإيجابية	٣,٠٧١	٥. تقدير واحترام العاملين القدامى
معنوي ٠,٠٠٠	٣٦,٤٦٢	يميل للإيجابية	٣,١٤٢	إيجابي جدا	٤,٠	إيجابي جدا	٥,٠	٦. الاستماع بصدر رحب للآخرين
معنوي ٠,٠٠٠	٣٤,٧٠٩	يميل للسلبية	٢,٩١٠	إيجابي	٣,٠	إيجابي جدا	٤,٩٢٨	٧. التعامل بلطف هو سمة التعامل في المؤسسة
معنوي ٠,٠٠٠	٣٤,٧٠٩	يميل للسلبية	٢,٨١٦	يميل للسلبية	٢,٩١٤	إيجابي جدا	٤,٢١٤	٨. احترام الصغير للكبير بغض النظر عن المستويات التنظيمية
معنوي ٠,٠٠٠	١٨,٩٦٤	يميل للإيجابية	٣,٢١٤	يميل للسلبية	٢,٠٨٥	إيجابي جدا	٤,٠	٩. التعامل بروح الأسرة الواحدة
معنوي ٠,٠٠٠	١٠,٢٦٨	يميل للسلبية	٢,٩٨٩	يميل للسلبية	٣,٢١٤	يميل للإيجابية	٣,٤١٦	١٠. العلاقات بين العاملين تمتد إلى أسرهم
معنوي ٠,٠٠٠	٤٦,٥٤٥	يميل للسلبية	٢,٤٧٩	يميل للسلبية	٣,٥٧	إيجابي جدا	٤,١٤٢	١١. وجود صندوق للزمالة بين العاملين

٠ مستوى الدلالة عند (٠,٠١) ودرجة ثقة ٩٩٪ .



التي تدعم الابتكار والتجديد، كما أنهم يتمسكون بمعايير السلوك التي تدعم الابتكار والتجديد وذلك بمتوسطات (٣٩،٦ ، ٣٨،٦ ، ٤،٢٠) على التوالي لصالح المستويات الإدارية العليا وهذه الفروق معنوية وحقيقية حيث قيمة (ت) (٣،٠٥٤) عند مستوى معنوية (٠،٠٠١) ودرجة ثقة ٩٩٪. وبتحليل المتوسطات نجد أن ٥٪ فقط من المديرين في المستويات الإدارية وخاصة في الإدارة العليا لديهم اتجاه يعبر عن أعلى درجات الايجابية وهكذا يبدو الفارق كبير وغريب وإذا أضفنا ٧٨٪ فقط من المديرين في الإدارة العليا يعبر عن أعلى درجات الايجابية ١٣٪ من المديرين في الإدارة التنفيذية لديهم اتجاه يعبر عن أدنى درجات السلبية مقابل ١٪ في القطاع التنفيذي هذا يعطي مؤشر إلى وجود اعتناق قوي لقيم وافتراسات ومعايير السلوك المدعمة للابتكار والتجديد والذي يركز على تدعيم الأفكار والمقترحات وتفتح المجال أمام التجديد في الإبداع والتفكير الخلاق وهذا ما توضحه المتوسطات في نتائج التحليل .

بتحليل نتائج الجدول السابق جاءت الاتجاهات لدى المديرين في المستويات الإدارية العليا تعبر عن أعلى درجات الايجابية في الإدارة التنفيذية عن أدنى درجات السلبية وكانت المتوسطات نتائج على النحو التالي (٣،٩٢٨ ، ٤،٠٨٥ ، ٤،٦٥٦ ، ٢) على التوالي مما يعني أن المديرين في الإدارة العليا يدعمون الأفكار والمقترحات الجديدة ويعطون فرصة لموظفيهم لإبداء الاقتراحات والأفكار البناءة في الإدارة العليا بينما الإدارة التنفيذية يدعمون الأفكار والمقترحات الجديدة بدرجة اقل وجاءت النتائج نحو تشجيع المبادرات الفردية التي يقوم بها الأفراد لدفع الإنتاجية أو تقديم نظم عمل جديدة أو تحسين نظام عمل قائم وهذا يؤكد قدرة الحرية الأكبر للإدارة العليا الذي يعطي فرصة

بتحليل نتائج الجدول السابق جاءت النتائج أن هناك اتجاه ايجابي نحو النجاح مسئولية جماعية بين أعضاء كل جماعة وذلك للمستويات الإدارية في المؤسسة موضع الدراسة حيث جاءت المتوسطات على التوالي (٣،٢٨٥ ، ٤،٠٢٨ ، ٤،٣) على التوالي دون فروق معنوية حقيقية كما يوضح الجدول السابق ويرجع هذا الاتفاق وذلك لتحقيق أهداف الإدارة ورفع معدلات الأداء وبالتالي عدم وجود تكتلات تعمل ضد الإدارة .

- التعاون بين العاملين : جاءت النتائج عن وجود اتجاه ايجابي لدى المديرين في المستويات الإدارية ولكن بدرجات متفاوتة حيث كان المتوسط على التوالي (٣،٩٧١ ، ٤،٩٢٨) وكان يميل إلى السلبية نحو هذا البعد في الإدارة التنفيذية .

- التكافل الاجتماعي: أظهرت النتائج عن وجود اختلافات بين المستويات الإدارية المختلفة نحو بعد التكافل الاجتماعي وقد كانت النتائج أدنى درجات السلبية لدى اتجاه المديرين في الإدارة التنفيذية حيث كان المتوسط (٢،٩٧٩ ، ٤،٠٥) مما يؤكد وجود فروق معنوية بين الاتجاهات في المستويات الإدارية الثلاثة .

- عدم التقيد بالرسميات : أظهرت النتائج وجود اختلافات في الاتجاهات بين المستويات الإدارية الثلاثة وقد كانت النتائج على النحو التالي (٥)، (٣،٨٨)، (٢،٢١٤) وهذا يؤكد وجود فروق معنوية حقيقية عند مستوى معنوية (٠،٠٠١) ودرجة ثقة (٩٩٪) وهذا الاختلاف نتيجة طبيعية لنظرة المديرين المختلفة نحو هذا البعد.

ثانيا: الابتكار والتجديد : جاءت النتائج لتعبر عن وجود اتجاه ايجابي لدى المديرين في المستويات الإدارية المختلفة نحو الابتكار والتجديد ، مما يعني أن هناك إيمان قوي بالقيم والافتراضات

قيمة (F) (١١٩، ٨٦) وعند مستوى معنوية ويرجع ذلك إلى أهمية نظم الاتصالات في المؤسسة حيث أنها تمثل العمود الفقري للعمل المهني والتدريب بالمملكة

- تكريم المبدعين والمبتكرين وعمل مسابقات بين العاملين تشجيع الأفكار الجديدة حيث جاءت اتجاهات المديرين على التوالي (٥، ٤، ٤، ٨١٦، ٢) حيث كانت ايجابية في الإدارة العليا والوسطى وتميل إلى السلبية في الإدارة التنفيذية وكانت قيمة (F) (٥٥٤، ٤٣) من مستوى معنوية (٠، ٠٠١) ودرجة ثقة ٩٩٪ مما يؤكد وجود فروق حقيقية بين اتجاهات المديرين في المستويات الإدارية بالمؤسسة موضع الدراسة .

للمديرين بالمؤسسة موضع الدراسة ليفتحوا الباب أمام الأفكار الجديدة وتشجيع روح المبادرة الفردية وهذا عكس الحرية الممنوحة للإدارة التنفيذية والذين تحكمهم القوانين واللوائح البيروقراطية الجامدة وأيضا وجود نظام اتصالات فعال يحقق السرعة والدقة وكانت النتائج تعكس أعلى الدرجات الايجابية في الإدارة العليا بالمؤسسة موضع الدراسة وكانت المتوسطات على النحو التالي (٥، ٤، ٤، ٢٣٤، ٣) وهذا يعكس إعطاء المديرين في القطاع أهميه لعنصر الاتصال.

وباختيار معنوية الفروق بين اتجاهات المديرين في المستويات الإدارية جاءت الفروق معنوية حيث الجدول رقم (٦). المتوسطات والفروق بين المستويات الإدارية في بعد الابتكار والتجديد.

مستوى المعنوية	قيمه F	الإدارة التنفيذية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		البعد الابتكار والتجديد
		الدلالة	متوسط	الدلالة	متوسط	الدلالة	متوسط	
معنوي ٠،٠٠٠	٣٠،٠٢٥	يميل للسلبية	٢،٦٥٦	ايجابي جدا	٤،٠٨٥	ايجابي جدا	٤،٩٢٨	١. تشجيع الأفكار والمقترحات الجديدة
معنوي ٠،٠٠٠	٢٥،٩١٠	يميل للسلبية	٢،٩١٨	ايجابي جدا	٤،٠٥٧	ايجابي جدا	٥،٠	٢. الاستعداد لتقبل التغيير
معنوي ٠،٠٠٠	٢٣،١٥٧	يميل للسلبية	٢،٦٨٣	ايجابي جدا	٤،٠٥٧	ايجابي جدا	٤،٨٥٧	٣. الإبداع واجب كل فرد في موقعه
معنوي ٠،٠٠٠	٨٥،٨١٢	يميل للايجابية	٣،٢٧٥	ايجابي جدا	٤،٢٨٥	ايجابي جدا	٥،٠	٤. تشجيع روح المبادرة الفردية
معنوي ٠،٠٠٠	٦٦،٠٧٧	يميل للسلبية	٢،٥٨٨	ايجابي جدا	٤،١٤٢	ايجابي جدا	٤،٩٢٨	٥. التجديد أولى خطوات التغيير
معنوي ٠،٠٠٠	٦٥،٥٦٧	يميل للسلبية	٢،٥٠٠	ايجابي جدا	٤،٠٢٨	ايجابي جدا	٤،٨٥٧	٦. المرونة
معنوي ٠،٠٠٠	٨٦،١١٩	يميل للايجابية	٣،٢٣٤	ايجابي جدا	٤،٠	ايجابي جدا	٥،٠	٧. وجود نظام اتصالات فعال بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة
معنوي ٠،٠٠٠	٨٣،٥٦	يميل للايجابية	٣،٠١٥	ايجابي جدا	٤،٠٥٧	ايجابي جدا	٥،٠	٨. عقد اجتماعات دورية لتبادل المعرفة والأفكار
معنوي ٠،٠٠٠	٨٣،٥٩٦	يميل للسلبية	٢،٨١٦	ايجابي جدا	٤،٠	ايجابي جدا	٥،٠	٩. تكريم المبدعين والمبتكرين
معنوي ٠،٠٠٠	٣٢،٦٣٩	يميل للايجابية	٣،٢١٤	ايجابي جدا	٤،٠٢٨	ايجابي جدا	٥،٠	١٠. عمل مسابقات بين العاملين لتشجيع الأفكار الجديدة

٠ مستوى الدلالة عند مستوى معنوية ٠،٠٠١ ودرجة ثقة ٩٩٪

ودرجة ثقة ٩٩٪. وجاءت النتائج للتحليل المستمر لعناصر البيئة بوجود اتجاه إيجابي وكانت النتائج على النحو التالي (١٤٢، ٤، ٥٧١، ٣، ٧١٤، ٢) على التوالي وذلك لصالح الإدارة العليا الأمر الذي يعكس اهتمام المديرين بالمؤسسة وخاصة الإدارة العليا لعنصر التحليل المستمر لعناصر البيئة وتحليل معنوية الفروق نلاحظ أن قيمة (F) (٧٣٨، ٢٥) عند مستوى معنوية (٠، ٠٠١) ودرجة ثقة ٩٩٪ مما يؤكد وجود فروق حقيقية بين المستويات الإدارية وقد يرجع ذلك إلى:

- أن الإدارة العليا أكثر مسيطرة للتطور التكنولوجي وهي بالضرورة أكثر إدراكا للتغيرات العالمية والمحلية وبالتالي أكثر قدرة على التحليل المستمر لهذه المتغيرات .

ثالثا: التكيف مع البيئة : يجب على المؤسسة موضع الدراسة في ظل التغيرات البيئية ( الثقافية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، القانونية ) بالتكيف مع هذا التغيرات لتصبح عاملا في صالح المؤسسة لتصبح فرصة وليس تهديد للمؤسسة وجاءت النتائج بالجدول التالي نحو بعد التكيف مع البيئة (٩٢٨، ٤، ٨٥٧، ٣، ٨١٥، ٣) كما هو واضح بالجدول (٧) وهذا يوضح وجود اتجاه إيجابي لدى المديرين في المستويات الإدارية نحو إدراكهم لسهولة تكيف العاملين مع ظروف المؤسسة من حيث تغير السياسات نتيجة التغيرات البيئية وتحليل الفروق وجود فروق معنوية نحو هذا البعد حيث كانت قيمة (F) (٦٦٩، ٥٧) عند مستوى معنوية (٠، ٠٠١)

الجدول رقم (٧). المتوسطات والفروق بين المستويات الإدارية في بعد التكيف مع البيئة.

مستوى المعنوية	قيمه F	الإدارة التنفيذية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		البعد التكيف مع البيئة
		الدلالة	متوسط	الدلالة	متوسط	الدلالة	متوسط	
معنوي ٠,٠٠٠	٥٧,٦٦٩	إيجابي	٣,٨١٥	إيجابي	٣,٨٥٧	إيجابي جدا	٤,٩٢٨	١. سهولة التكيف مع البيئة مع ظروف المؤسسة
معنوي ٠,٠٠٠	٩٣,٧٤٠	يميل للسلبية	٢,٩٨٩	إيجابي	٣,٨٨٥	إيجابي جدا	٥,٠	٢. مسيطرة التطور التكنولوجي
معنوي ٠,٠٠٠	٩٥,٣٧٢	يميل للسلبية	٢,٩٨٩	إيجابي جدا	٤,٠٨٥	إيجابي جدا	٥,٠	٣. التأثير في حركة المنافسين
معنوي ٠,٠٠٠	٢٥,٧٣٨	يميل للسلبية	٢,٧١٤	إيجابي	٣,٥٧١	إيجابي جدا	٤,١٤٢	٤. التحليل المستمر لعناصر البيئة
معنوي ٠,٠٠٠	٦٥,٦٦٥	إيجابي	٣,٠٦١	إيجابي جدا	٤,٠٨٥	إيجابي جدا	٥,٠	٥. سرعة تكيف المؤسسة مع التغيرات البيئية
معنوي ٠,٠٠٠	٣٠,٦٠٦	إيجابي	٣,٢٨٥	إيجابي جدا	٤,١٧١	إيجابي جدا	٥,٠	٦. التأكيد على أهمية المعلومات
معنوي ٠,٠٠٠	٨٧,٣٢١	إيجابي	٣,٣٠٦	إيجابي جدا	٤,٥٧١	إيجابي جدا	٥,٠	٧. وجود علاقات مستمرة مع أجهزة الإعلام
معنوي ٠,٠٠٠	٥٧,٥٩١	يميل للسلبية	٢,٨١٦	إيجابي جدا	٤,٢٨٥	إيجابي جدا	٤,٩٢٨	٨. المرونة
معنوي ٠,٠٠٠	٥٠,٦٨٥	إيجابي	٣,٤٧٥	إيجابي جدا	٤,٠	إيجابي جدا	٥,٠	٩. الاهتمام بالأسواق العالمية
معنوي ٠,٠٠٠	١٢٧,٠٧٤	يميل للسلبية	٢,٨٤٦	إيجابي جدا	٤,٢٢٨	إيجابي جدا	٥,٠	١٠. وجود علاقات واضحة مع المنظمات المرتبطة بطبيعة عمل المؤسسة
معنوي ٠,٠٠٠	٢٧,٠٤٢	إيجابي	٣,٣٣٦	إيجابي جدا	٤,٢٠٨	إيجابي جدا	٥,٠	١١. وجود علاقات واضحة مع المنظمات الأخرى في المجتمع

• مستوى الدلالة عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ ودرجة ثقة ٩٩٪.

جاءت المتوسطات لتعبر أيضا عن اتجاهات ايجابية لدى المديرين .

ويتضح من الجدول (٨) أن المتوسطات كانت على التالي (٥ ، ٩٧١ ، ٣ ، ٨٣٦ ، ٢) فقد كانت ايجابية لدى الإدارة العليا والوسطى وكانت سلبية لدى الإدارة التنفيذية وان قيمة (F) (٤٨٧ ، ١٠٣) معنوية .

أما عنصر الشعور بالفخر والاعتزاز بالعمل في المؤسسة أن هذا الشعور لا يأتي من مجرد الارتباط العاطفي لكنه يتأثر بالدور الاجتماعي للمنظمة في مجتمعها ودور الفرد الذي يقوم به داخل المنظمة وكلما زاد شعور الفرد بالفخر والاعتزاز لعمله كلما زاد انتمائه فيه حيث كان المتوسط على التوالي (٥ ، ٩٧١ ، ٣ ، ٩٧٩ ، ٢) وجاءت الإدارة التنفيذية اقلها وتميل إلى السلبية .

خامسا: القيادة : تعد القيادة احد أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة موضع الدراسة نمط القيادة السائدة ( الديمقراطية ، البيروقراطية ) يتأثر بالثقافة التنظيمية من حيث تأثيره بالقيم والافتراضات التي تجدد صورة القائد وصفاته من ناحية ويؤثر في الثقافة التنظيمية من خلال ما تدرك القيادة من قيم داخل المرؤوسين من ناحية أخرى. وبقياس اتجاهات المديرين في المؤسسة موضع الدراسة نحو بعد القيادة جاءت النتائج المشاركة في عملية القرارات جاءت النتائج على النحو التالي (٥ ، ٠٥٧ ، ٤ ، ٨٥٧ ، ٢) أي كانت ايجابية للإدارة العليا والوسطى وسلبية للإدارة التنفيذية كما لاحظنا من نتائج هذا الجدول بالنسبة لرفض مبدأ الحوار فكانت ايجابية للإدارة العليا والوسطى حيث أنها تميل إلى القيادة الديمقراطية وسلبية للإدارة التنفيذية حيث كانت المتوسطات على النحو التالي (٥ ، ٩٧١ ، ٣ ، ٢٠٨٩٨) .

رابعا: الانتفاء: يمثل هذا البعد متغيرا أساسيا في الدراسة ونحاول من تحليل هذا البعد الإجابة عن تساؤلين أساسيين هما :

• هل يوجد اختلاف في الانتفاء التنظيمي للمديرين في المؤسسة موضع الدراسة على المستويات الإدارية الثلاثة.

• ما هي الأبعاد التي ترتبط بهذا البعد بحيث يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية حقيقية بين هذه الأبعاد وبين تحقيق الانتفاء.

وبتحليل النتائج الواردة بالجدول التالي اتجاهات المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة جاءت النتائج توضح وجود اتجاهات ايجابية لدى المديرين بالمؤسسة موضع الدراسة وذلك بمتوسطات قدرها على التوالي ( ٤ ، ٦٩٤ ، ٣ ، ٩٤٣ ، ٢ ، ٨٩٥ ) وهذا يؤكد اتجاهات ايجابية في الإدارة العليا والإدارة الوسطى ولكن سلبية في الإدارة التنفيذية وباستخدام اختبار (F) وكانت قيمته (٢٧٩ ، ١٣٠) أي هي معنوية وبدرجة ثقة ٩٩٪. وتحليل العناصر مثل :

الارتباط العاطفي بالمؤسسة : فقد نشأ الارتباط العاطفي بالمؤسسة من اندماج الأفراد داخل الجماعات حيث توجد روابط اجتماعية بينهم ويحدث نوع من التفاعل الاجتماعي بينهم هذا التفاعل يتأثر بعدة عوامل منها ظروف العمل ، نمط القيادة ، وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة ، وقد جاءت الاتجاهات ايجابية جدا في الإدارات الثلاثة وكانت النتائج على التوالي ( ٥ ، ٤ ، ٠٤٨ ، ٣ )

ولقياس اتجاهات المديرين في المستويات الإدارية لتحديد مدى إحساسهم بتميز المؤسسة التي يعملون بها

الجدول رقم (٨). متوسط استجابة المستقضي منهم نحو بعد الانتهاء في المؤسسة موضع الدراسة .

مستوى المعنوية	قيمه F	الإدارة التنفيذية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		البعد الانتهاء
		الدلالة	متوسط	الدلالة	متوسط	الدلالة	متوسط	
معنوي ٠,٠٠٠	١٨٣,١	إيجابي	٣,٠٤٨	إيجابي جدا	٤,٠	إيجابي جدا	٥,٠	١. الارتباط العاطفي الوثيق
معنوي ٠,٠٠٠	٤٥,٩	سلبى	٢,٧٠٤	إيجابي	٣,٥٧١	إيجابي جدا	٤,٠	٢. عدم الالتزام بالأعراف والتقاليد السائدة في المؤسسة
معنوي ٠,٠٠٠	١٥٧,٩٨	سلبى	٢,٧٠٤	إيجابي	٣,٥٧١	إيجابي جدا	٤,٠	٣. تحقيق أهداف المؤسسة هو تحقيق لأهداف العاملين
معنوي ٠,٠٠٠	١٠٣,٩٨١	سلبى	٢,٨٣٦	إيجابي	٣,٩٧١	إيجابي جدا	٥,٠	٤. الشعور بتميز المؤسسة عن غيرها
معنوي ٠,٠٠٠	١٠٣,١٥٤	سلبى	٢,٩٢٩	إيجابي جدا	٤,٠٥٧	إيجابي جدا	٤,٩٢٨	٥. الرغبة في الاستمرار
معنوي ٠,٠٠٠	١٤١,٩٨٧	سلبى	٢,٩٧٩	إيجابي	٣,٩٧١	إيجابي جدا	٥	٦. الشعور بالفخر والاعتزاز للعمل بالمؤسسة
معنوي ٠,٠٠٠	٨٨,٢٠٠	إيجابي	٣,١٠٢	إيجابي	٣,٨٨٥	إيجابي جدا	٥,٠	٧. التوافق بين قيم المؤسسة وقيم الفرد
معنوي ٠,٠٠٠	٩٣,٩٥٦	إيجابي	٣,١٤٢	إيجابي جدا	٤,٠٥٧	إيجابي جدا	٥,٠	٨. الدفاع عن مصالح المؤسسة
معنوي ٠,٠٠٠	٩٩,٩٦٢	سلبى	٢,٩٢٨	إيجابي جدا	٤,٠٥٧	إيجابي جدا	٥,٠	٩. الارتباط بالمكان وليس بالوظيفة
معنوي ٠,٠٠٠	٣٨,٧٤٩	سلبى	٢,٤٢٨	إيجابي	٣,٥٧١	إيجابي جدا	٣,٧١٤	١٠. الشعور بأهمية دور الفرد في المؤسسة

مستوى الدلالة عند مستوى معنوية ٠,٠٠١ ودرجة ثقة ٩٩٪.

الجدول رقم (٩). متوسط استجابات المستقصى منهم نحو بعد القيادة في المؤسسة موضع الدراسة.

مستوى المعنوية	قيمته F	الإدارة التنفيذية		الإدارة الوسطى		الإدارة العليا		البعء القيادة
		الدلالة	متوسط	الدلالة	متوسط	الدلالة	متوسط	
معنوي ٠,٠٠٠	٢٣٩,٤٠١	سلبى	٢,٨٥٧	ايجابى جدا	٤,٠٥٧	ايجابى جدا	٥,٠	١. المشاركة في عملية القرارات
معنوي ٠,٠٠٠	١٦١,٦٨١	سلبى	٢,٩٠٨	ايجابى	٣,٩٧١	ايجابى جدا	٤,٩٢٨	٢. القائد هو الأخ الأكبر للعاملين
معنوي ٠,٠٠٠	٨٩,٧١٧	ايجابى	٣,٢٢٤	ايجابى جدا	٤,٠٥٧	ايجابى جدا	٥,٠	٣. اللقاءات الدورية بين المدير والمرؤوسين
معنوي ٠,٠٠٠	٢٥٤,١٥٧	سلبى	٢,٩٤٩	ايجابى جدا	٤,٠٢٨	ايجابى جدا	٥,٠	٤. تقبل النقد
معنوي ٠,٠٠٠	٢٠٣,١١٢	ايجابى	٣,٠٢٠	ايجابى جدا	٤,١٤٢	ايجابى جدا	٥,٠	٥. الاهتمام بالمكافآت الايجابية
معنوي ٠,٠٠٠	٢٥٦,٥٦٣	سلبى	٢,٩٨٩	ايجابى جدا	٤,٠٥٧	ايجابى جدا	٥,٠	٦. تحديد المسؤولية
معنوي ٠,٠٠٠	٣٨١,٧٤٦	سلبى	٢,٩٢٨	ايجابى جدا	٤,٠٢٨	ايجابى جدا	٥,٠	٧. الأولوية للوائح والإجراءات
معنوي ٠,٠٠٠	١٨٤,٥٧٧	سلبى	٢,٨٩٨	ايجابى	٣,٩٧١	ايجابى جدا	٥,٠	٨. رفض مبدأ الحوار
معنوي ٠,٠٠٠	٥٧,١١٣	سلبى	٢,٥٤٠	ايجابى	٣,١٤٢	ايجابى	٣,٧١٤	٩. الحد من تفويض السلطة
معنوي ٠,٠٠٠	١١٦,٨٤٤	سلبى	٢,٩٢٨	ايجابى جدا	٤,٠٥٧	ايجابى	٣,٦٤١	١٠. التركيز على المكافآت السلبية

والاجتماع بصفة دورية سواء بصفة رسمية أو غير رسمية وجاءت النتائج في المستويات الإدارية الثلاثة ايجابية وكان على التوالي ( 5 ، 4.057 ، 3.224 )  
ثانيا المتغيرات التابعة: قام الباحث بتحليل المتغير التابع والذي يتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية والذي يتمثل في الأبعاد التالية:  
( الإيثار والكرم، الروح الرياضية، الالتزام العام، السلوك الحضاري)

بالإضافة إلى ما سبق نلاحظ أن النتائج بالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات توضح وجود اتجاه ايجابى لدى المديرين في الإدارة العليا والوسطى أما الإدارة التنفيذية سلبية وقد كانت النتائج على النحو التالي ( 5 ، ٤ ، ٠٥٧ ، ٢ ، ٨٥٧ ) وكانت قيمة (F) ( ٢٣٩ ، ٤٠١ ) مما يؤكد وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الثلاثة . وبالنسبة للقاءات الودية بين المديرين والمرؤوسين توضح النتائج تشجيع مبدأ الحوار واللقاءات الدورية مع المرؤوسين

أسئلة من (١٣ إلى ١٥) وتتناول هذه الأسئلة الأبعاد الأساسية المرتبطة ، بحرص الموظف على متابعة كل أنشطة المؤسسة باهتمام بالغ ، ومواظبة الموظف على حضور اللقاءات والندوات غير الرسمية التي تعقدها المؤسسة وكذلك تقديم الموظف للعديد من الاقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة.

ويوضح (الجدول رقم ١٠) متوسطات الأبعاد المختلفة للمواطنة التنظيمية والتي توضح أن الموظف مواظب على حضور العمل وحريص على عدم التغيب ومنضبط دائما ويلتزم بمواعيد العمل في أداء واجبات العمل وتشير نتائج تحليل البيانات الخاصة ببعدها الإيثار أن الموظف يقوم بأداء عمل زملائه في حالة غيابهم عن العمل (٤, ١٢) ويعمل على تسهيل مهمة الزملاء الجدد.

أما بالنسبة لتحليل النتائج الخاصة ببعده الروح الرياضية تشير النتائج إلى أن الموظف يفكر في حل مشاكل العمل والتعاون مابين العاملين فقد كانت النتائج على النحو التالي (٩٢٨, ٤, ٩١٧, ٣, ٩٥٩, ٢) على مستويات الإدارات الثلاث كما هو واضح بالجدول رقم (٥).

والنتائج الخاصة ببعده السلوك الحضاري إلى أن الموظف يحرص على متابعة كل أنشطة المؤسسة فكان المتوسط يتمثل في (٢, ٩٠).

وقد تم قياس بعد الإيثار بثلاث أسئلة وتناول الأبعاد الأساسية المرتبطة بمساعدة الموظف لزملائه في العمل ، وقيام الموظف بأداء عمل زملائه في حالة غيابهم وكذلك تسهيل مهمة الزملاء الجدد حتى إذا لم يطلب منه ذلك وتشمل الأسئلة (١ الى ٢)

وقد تم قياس بعد الكرم بثلاث أسئلة من (٤ الى ٦) وتتناول الأبعاد الأساسية المرتبطة بتقديم الموظف المعلومات المناسبة لزملائه التي تساعد على أداء أعمال العمل ، احترام الموظف لحقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين ، مشاوره الموظف لزملائه في حالة اتخاذه لقرار قد يؤثر عليهم .

وقد استعان الباحث في تقييم قائمة الاستقصاء بالمقاييس التي جمعها كل من (Mackenzie ١٩٩٣). (٣٣)

وتم قياس الروح الرياضية بثلاث أسئلة من (٧ الى ٩) وتتناول هذه الأسئلة الأبعاد الأساسية المرتبطة بتفكير الموظف في حل مشكلات الزملاء قبل أن يفكر في حل مشاكل العمل الخاصة به ، وكيفية امتناع الموظف من الشكوى من ابسط مشاكل العمل وتقبله لها كذلك أن الموظف لا يضحخ الأمور أكثر من اللازم .

وقد تم قياس مكون الالتزام العام بثلاثة أسئلة من (١٠ الى ١٢) وتتناول هذه الأسئلة الأبعاد الأساسية المرتبطة بحرص الموظف على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجباته الوظيفية ، ومدى التزام الموظف بمواعيد العمل المحدودة وانضباطه وكذلك مدى حرص الموظف على الحضور للعمل وعدم تغيبه .

وأخيرا تم قياس مكون السلوك الحضاري بثلاثة

الجدول رقم (١٠). وللكشف عن اتجاهات المستقضي منهم نحو الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	المتوسط	الانحراف المعياري
١. الإيثار	٣,٧٥	٠,٧٦
٢. الكرم	٣,٧٦	٠,٨٤
٣. الروح الرياضية	٣,٠٩	٠,٨٧
٤. الالتزام العام	٤,١٢	٠,٦٦
٥. السلوك الحضاري	٢,٩٠	٠,٨٧

الجدول رقم (١١). وللكشف عن المتوسطات والانحراف المعياري لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الأبعاد	التقييم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
	١	بحرص الموظف على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل	٤,٠١	٠,٦٩
بعد الالتزام العام	٢	الموظف ملتزم دائما ويلتزم بمواعيد العمل	٤,٣٨	٠,٧٣
	٣	يواظب الموظف على حضور العمل وحريص على عدم التغيب	٤,٤٠	٠,٧٥
	١	يزود الموظف الزملاء بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم على أداء أعمالهم	٣,٩٨	١,٠٢
بعد الكرم	٢	يحترم الموظف حقوق وخصوصيات الزملاء الآخرين	٤,١٣	١,٠٨١
	٣	يتشاور الموظف مع الزملاء الآخرين في حالة اتخاذ قرار يؤثر عليهم	٣,٧٠	١,١٤
	١	يساعد الموظف زملائه في العمل إذا كان لديهم حجم عمل كبير	٣,٦٨	٠,٧
بعد الإيثار	٢	يقوم الموظف بأداء عمل الزملاء في حالة غيابهم عن العمل	٤,١٥	١,٠٣
	٣	يعمل الموظف على تسهيل مهمة زملائه الجدد	٣,٧٩	١,٠٦
	١	يفكر الموظف في حل مشاكل العمل الخاصة به قبل أن يفكر في حل مشاكل الزملاء	٢,٦٠	١,١٣
بعد الروح الرياضية	٢	يقضي الموظف معظم الوقت في الشكوى من ابسط مشاكل العمل	٣,٥٧	١,١٢
	٣	الموظف يضخم الأمور أكثر من اللازم	٣,٥٠	١,١١
بعد السلوك الحضاري	١	يحرص الموظف على متابعة كل أنشطة المؤسسة باهتمام بالغ	٣,٦٠	١,٠٧
	٢	يواظب الموظف على حضور اللقاءات والندوات الغير رسمية التي تعتمدها المؤسسة	٢,٩٠	١,١٠
	٣	يقدم الموظف العديد من الاقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة	٣,١٠	١,٠٥



تحليل العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة : افترض الباحث أن هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتي تتمثل في محددات الثقافة التنظيمية والأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة موضع الدراسة والتي تمثل المتغيرات التابعة.

وللتأكد من جوهريّة الاختلافات بين متوسطات أبعاد وسلوكيات المواطنة التنظيمية فقد قام الباحث باختبار معنوية الفروق بين هذه المتوسطات وقد بينت الفروق كما وضح بالجدول (٧، ١٣٩) ANOVA اختبار معنوية الفروق بين المتوسطات.

الجدول رقم (١٢).

الدلالة	جوهريّة F	قيمة F	درجة الحرية	
معنوية	٠,٠٠٠	١٣٩,٧	٤	بين المجموعات

الجدول رقم (١٣). معامل الارتباط بين الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية والأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمؤسسة موضع الدراسة.

المتغيرات التابعة	سلوكيات المواطنة التنظيمية					
	بعد السلوك الحضاري	بعد الروح الرياضية	بعد الإيثار	بعد الكرم	بعد الالتزام العام	المتغيرات المستقلة
جماعية العمل	٠,٩١٥	٠,٨٢٢	٠,٦٩٣	٠,٨١٣	٠,٧٣٨	٠,٠٢٣
القدرة على التكيف مع البيئة	٠,٩٢٣	٠,٨١٣	٠,٨١٣	٠,٨٥١	٠,٧٤١	٠,٢٥
الابتكار والتجديد	٠,٨١٥	٠,٨١٥	٠,٨١٥	٠,٧٣٨	٠,٨١٤	٠,٠٠٤
الانتقاء	٠,٧٣١	٠,٨٧١	٠,٨٧١	٠,٧٣٥	٠,٨٧٥	٠,٠٠٦
القيادة	٠,٨٩٠	٠,٨١٦	٠,٨١٦	٠,٨١٣	٠,٧١٣	٠,٠٣

الحضاري ثم يليه في العلاقة قوة القيادة مع السلوك الحضاري ثم الابتكار والتجديد مع الروح الرياضية وكانت العلاقة على التوالي ( ٠,٩٢٣ ، ٠,٩١٥ ، ٠,٨٩٠ ، ٠,٨٧١ ).

معامل الانحدار بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والذي يتمثل في الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية .

يوضح التحليل السابق وجود علاقة قوية معنوية بين الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة وبين الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغيرات تابعة عند مستوى معنوية ٠,٠٥ وكان من أكثر معاملات الارتباط أهمية وقوة القدرة على التكيف مع البيئة والسلوك الحضاري يليه في العلاقة قوة ارتباطيه جماعية العمل مع السلوك

الجدول رقم (١٤). تأثير المتغيرات المستقلة على الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

المتغيرات المستقلة	عوامل النموذج	جماعية العمل	القدرة على التكيف مع البيئة	الابتكار والتجديد	الانتماء	القيادة
معامل الانحدار المعياري BETA	٠,٨٩٥	٠,٧٤٧	٠,٦٤٧	٠,٦٨٠	٠,٦١٥	
الخطأ المعياري للنموذج	٠,٤٢٥	٠,٣٨٠	٠,٢١٥	٠,٢٤٠	٠,٢١١	
معامل التحديد R <sup>2</sup>	٠,٦١٠	٠,٧١٥	٠,٧٩٠	٠,٧٦٥	٠,٧٩٨	
اختبار T	٢,٤١١	٠,٦١٧	٢,٧٩٨	٢,٩٥٣	٢,٩١٩	
اختبار F التباين الانحداري	١١,٣٨٠	١٢,١١٠	١٣,٢٢٠	١٥,٢٤٠	١٦,٠٢١	
مستوى المعنوية	٠,٠٥٥	٠,٠٤٥	٠,٠٤٠	٠,٠٣٦	٠,٠٢٤	

\* توجد مستوى دلالة ٥٪

## ١٢- النتائج والتوصيات

### أولاً: النتائج

١- وجود اتجاهات ايجابية المديرين بالمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني نحو متغيرات الثقافة التنظيمية حيث اثبت الوسط الحسابي والأهمية النسبية لعبارات كل عنصر ذلك وقد كان أكثر المتغيرات أهمية للثقافة التنظيمية الابتكار والتجديد ثم يليها التكيف مع البيئة ثم الانتماء .

٢- وجود اتجاهات ايجابية المديرين بالمؤسسة موضع الدراسة نحو الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية واتضح ذلك من خلال نتائج التحليل السابقة.

٣- أكدت الدراسات وجود علاقة ارتباطية قوية بين القدرة على التكيف مع البيئة والسلوك الحضاري ثم جماعية العمل مع السلوك الحضاري وذلك بالمؤسسة موضع الدراسة.

٤- أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية

ويوضح الجدول السابق (١٤) وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة المتمثلة في (جماعية العمل، القدرة على التكيف مع البيئة، الابتكار والتجديد، الانتماء، القيادة) على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك بالمؤسسة موضع الدراسة.

كما اظهر التحليل أن أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية يتمثل في القيادة ثم الابتكار والتجديد والانتماء والقدرة على التكيف مع البيئة ثم جماعية العمل حيث كانت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> على التوالي (٠,٧٩٨، ٠,٧٩٠، ٠,٧٦٥، ٠,٧١٥).

مما سبق يتضح لنا قبول الفرض الرابع بأنه يوجد تأثير معنوي لمحددات الثقافة التنظيمية على الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

داخل المؤسسة موضع الدراسة واعتبار مسئولية تحقيق الأهداف التعليمية والمهنية والبحثية مسئولية جماعية يشترك فيها جميع العاملين بالمؤسسة وفروعها .

٣- العمل على نشر الثقافة التنظيمية بين طلاب المؤسسة حتى يمكن الحصول على خريج متميز قادر على العمل بروح الفريق الجماعي وتطوير قدراته الابتكارية والإبداعية وقدرته على التكيف مع المشكلات البيئية التي سوف يواجهها مستقبلا .

٤- اختيار القيادات في المؤسسة موضع الدراسة من أصحاب الاتجاهات الايجابية نحو التطوير والتغيير الفعال والقادرين على التعامل مع عناصر الثقافة التنظيمية في المؤسسة موضع الدراسة .

٥- ضرورة توافر مناخ تنظيمي سليم بالمؤسسة موضع الدراسة لكي يساعد العاملين والمديرين على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بصفة عامة .

٦- ضرورة تشجيع المواطنين على المشاركة وإبداء الرأي والقيام بكافة أشكال الممارسة الديمقراطية من خلال الارتباط بالمنظمات الاجتماعية والرياضية والسياسية وذلك باستخدام كافة الطرق التي تحفزهم على ذلك .

## المراجع

### المراجع العربية

- ١- عايدة سيد خطاب وآخرون ، العلوم السلوكية ، القاهرة ، دار القباء للطباعة والنشر ، بدون سنة نشر
- ٢- محمد نجيب صبري ، اثر إدراك الثقافة التنظيمية على ضغوط العمل ، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق ، مجلة كلية التجارة بنها ، ٢٠٠١
- ٣- باسمه عبد الله الوطيان ، العلاقة بين الثقافة التنظيمية

بين القيادة مع السلوك الحضاري والابتكار والتجديد مع الروح الرياضية .

٥- توصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي ومعنوي لإجمالي عناصر الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وبين الأبعاد المختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير تابع .

٦- أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات السعودية بصفة عامة وبمؤسسة التعليم الفني والتدريب المهني بوجه خاص تميل إلى النمط الإنساني مع وجود ملحوظ للنمط البيئي ووجود اقل للنمط التحكيمي .

## التوصيات

١- هناك ضرورة لإعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية بصفة عامة المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بصفة خاصة وذلك فيما يخص بالنقاط التالية:

أ) أنماط القيادة وذلك من خلال تغيير النمط القيادي السائد من النمط البيروقراطي وخاصة في الإدارة التنفيذية مما يتيح درجة اكبر من المشاركة في صنع القرار ويسمح باكتشاف الطاقات ويوفر كوادر قيادة متميزة .

ب) النظم الرقابية، حيث تحتاج نظم الرقابة وتقييم الأداء إلى إعادة النظر فيها من حيث أساليب التقييم ومناقشة العاملين في تقارير الأداء الخاص بهم .

ج) التوجه بالنتائج فلا بد من التركيز على النتائج والانجازات والبعد عن التفاصيل بما يتيح لهم أداء عملهم بسرعة وكفاءة كما يتيح إظهار مكانتهم بعيدا عن القيود والخطوات الجامدة .

٢- العمل على تأكيد جماعية العمل وتفعيلها

## المراجع الأجنبية

1. Deniel R.dension. Corporate Culture and Organizational Effectiveness (N. Johan Wiley & sons. 1990).
2. EMMANUEL Rlioyal Organizational Culture its Not What you Think, Journal Of General Management. Spring. 1998.
3. Podsakoff, p.m. *et al* , "Organizational Citizenship Behavior Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literal and True Suggestions For Future Research", Journal Of Management 2000.
4. Peter Cappell and Nikolai Rogovsky," Employee Involvement and Organizational Citizenship" Industrial and Labor Relation Review, 1995.
5. Rioux M. Sheila Perrerr A-louis "The Causes of What and Organizational Citizenship Behavior Motivational Analysis "Journal Of Applied Psychology, 2001.
6. The World Book Dictionary Chicago world Book In 1991.
7. Stepher Robbirs, Organizational, Behavior Concepts, Controversies and Applications, England Prentice Hall Englewood Clifffices & Editor, 1998.
8. Henry. Tosi And Others. management Organizational , Behavior U.S.A Black Wall Business press And Edition 1994.
9. Thomas s. *et al* , "Job Satisfaction and Good Soldier, the Relationship" Academy Of Management Journal, 1983.
10. Pukta, D.J., "Evidence For Heterogeneous Perceptions Of Organizational Citizenship Behavior , Implications For Theory " Psychological Bulletin 1979.
11. Vandyke, L. *et al* , Organizational Citizenship Behavior Construct and Function Measurement, And Validation "Academy Management Journal 2000.
12. Podsakaeff ., FF,P. M. *et al* , "Organizational Citizenship Behavior And Sales Unit Effectiveness", Journal Of Marketing Research 1997.
13. Mackenzie, *et al* "The Impact of Organizational Citizenship Behavior Evolutions of Sales Performance Journal of Marketing", 1993.
14. George, J.M & Brief, A.B " Feeling Good. Doing Good A conceptual analysis Of the Organizational Spontaneity Relationship" Psychological Bulletin, 2002.
15. Smith, C.A., Organ, N, D.W.And Near, J.P, "Organizational Citizenship Behavior its Nature and Antecedents", Journal of Applied Psychology .v, 1983.

وضغوط العمل على العاملين في المؤسسات المالية بدولة الكويت ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٣ .

٤- هناء احمد السيد احمد، ثقافة المنظمة وأثرها على الفعالية التنظيمية نموذج مقترح بالتطبيق على المؤسسات الصحفية القومية ، مجلة الإدارة ، جامعة القاهرة ، ١٩٩٥

٥- علي محمود المبيض ، العوامل المؤثرة على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة ، عين شمس ، القاهرة ، العدد الثالث

٦- نجوى الطبلاوي، تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكتبة كلية التجارة ، عين شمس ، ١٩٩٦ .

٧- محمد الطعامة: مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات القطاع العام في الأردن لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، المنظمة العربية للتنمية والإدارية ، نوفمبر ٢٠٠١ .

٨- عبد المجيد السيد، تأثير الثقافة التنظيمية على كفاءة البناء التنظيمي وسياسات التوظيف بالبنوك التجارية، دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس ، ١٩٩٦ .

## The Impact of Organizational Culture on the Behavior of Organizational Citizenship

**Hamdy Jabber Mohammed**

*Assistant Professor,*

*Faculty of Business Administration, Finance Department.*

*King Saud University*

(Received 1/4/1431H.; accepted for publication 15/7/1431H)

**Abstract.** This study aimed to measure the impact of organizational culture on the behavior of organizational citizenship in the Kingdom of Saudi Arabia and by which they can stand on the attitudes of managers General Organization for Technical Education and Vocational Training to the elements of organizational culture prevailing in the organization as well as to identify the trends of employees of the institution of technical education and vocational training to the dimensions of And organizational citizenship behaviors and the impact of the various dimensions of organizational culture on the dimensions of organizational citizenship behavior and the institution in question and the nature of this relationship.

The study concluded in this regard to the existence of a strong relationship was found between the various dimensions of organizational culture and the various dimensions of organizational citizenship behaviors The study recommended that there is a need to reconsider the organizational culture Prevailing in educational institutions in general and the General Organization for Technical Education and Vocational Training, in particular where the results-oriented and regulatory regimes and collective action and a good regulatory environment.