



الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة

التنظيمية

دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المصارف التجارية العامة العاملة في
مدينة بنغازي

إعداد

صباح على محمد بدر

إشراف

د. عبد القادر عياد عامر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير بقسم الإدارة

جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

2018

Copyright© 2018 All rights reserved. No part of this thesis may be reproduced in any form by any electronic or mechanical means (including photocopying, recording scanning, or information storage and retrieval) without permission in writing from the author or the directorate of graduate studies and training university of Benghazi.

حقوق الطبع 2018 محفوظة. لا يُسمح بأخذ أي معلومة من أي جزء من هذه الرسالة هل هيئة نسخة إلكترونية أو ميكانيكية بطريقة التصوير أو التسجيل أو المسح من دون الحصول على إذن كتابي من المؤلف أو من إدارة الدراسات العليا والتدريب جامعة بنغازي



جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

قسم الإدارة

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية على عينة من العاملين في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي

إعداد

صباح على محمد بدر

لجنة الإشراف والمناقشة:

- د. عبد القادر عياد عامر البرغثي (مشرفاً رئيسياً) التوقيع:
- د. ناصر فرج مصطفى احسونة (ممتحناً داخلياً) التوقيع:
- د. علي محمود فارس (ممتحناً خارجياً) التوقيع:

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العالية "الماجستير"

بقسم الإدارة بكلية الاقتصاد - جامعة بنغازي بتاريخ: 2018/7/29

يعتمد/ د. مدير إدارة الدراسات العليا

يعتمد/ د. مدير إدارة الدراسات العليا

والتدريب بالجامعة

كلية الاقتصاد

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ

مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾

سورة الإسراء الآية (85)

الإهداء

إلى منارة العلم والمتعلمين،، إلى سيد الخلق،، إلى الأمي الذي علم المتعلمين
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

ورائي كان القمر ينظر إليّ كاسفاً حزيناً نظرة واحدة وجهتها لي، ثم
أعطيتني ظهرك ومضيت، ويبدأ المطر بالهطول، واقفة أنا وحدي حزينة باكية
والظلام يلغني، والمطر يتساقط، فأسمع كل قطرة ترتطم بالثرى، والبرق يصرخ
من فينة إلى أخرى معلناً أنني المجنونة الوحيدة، وهولا يعلم أن جنوني سببه
فراقك، ولكن مع ذلك وصلت إلى نهاية الطريق وحقت حلمك بعدما تركتني
في منتصفه، ولكن روحك كانت تلازمني كل يوم.

إلى روح أمي الطاهرة

إلى الذي سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء.. إلى من أعطى وأجزل العطاء..
إلى الغيث الذي سقى بحبات عرقه البراعم الصغيرة.. إلى من تعب وسهر أملاً
وانتظراً لهذه اللحظة.

إلى أبي الغالي

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم قلبي.. إلى من عاشوا معي
الحياة حلوها ومرها.

أخواتي وإخواني

إلى كل الذين شاركوني بوجدانهم رحلتي الطويلة، وشجعوني بأمنياتهم على
إكمال المسيرة، إليهم أهدي ثمرة جهدي وحصيلة سنين من الجهد والتعب،
متمنية أن يكون بالصورة المطلوبة.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن تبعه يوم الدين.

بعد أن من الله عليّ بإتمام كتابة هذه الرسالة، يطيب لي أن أسجل أسمى آيات الحب والشكر والعرفان لجميع أفراد أسرتي الكريمة لصبرهم الدؤوب وتشجيعهم الدائم، وتقديمهم كافة الإمكانيات لمواصلة دراستي العليا.

ويقتضي الواجب أن أتقدم بالشكر للدكتور الفاضل / عبد القادر عياد عامر لتكريمه بالإشراف على الدراسة، وإبداء النصح والإرشاد طيلة مرحلة إعدادها، الأمر الذي أرسى دعائمها وأظهرها إلى حيز الوجود.

وأعرب عن امتناني وتقديري للدكتور الفاضل / صبري جبران الكرغلي، والأستاذ / أحمد محمد البركي على ما قدموه لي من نصح ومشورة أثناء إعداد هذه الدراسة.

وأقدم آيات الشكر والتقدير إلى الطلاب والعاملين بقسم الدراسات العليا وإلى أفراد قسم الإدارة؛ لما قدموه لي من العون والمساعدة خلال فترة إعداد هذه الدراسة.

الباحثة

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	حقوق الطبعة	ب
	ورقة الإجازة	ج
	الآية	د
	الإهداء	هـ
	شكر وتقدير	و
	قائمة المحتويات	ز
	قائمة الجداول	ي
	قائمة الأشكال	ك
	ملخص الدراسة	ل
الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)		
1.1	المقدمة	2
2.1	الدراسات السابقة	3
3.1	مشكلة الدراسة	10
4.1	مجتمع الدراسة	12
5.1	فرضيات الدراسة	13
6.1	متغيرات الدراسة	14
7.1	أهداف الدراسة	14
8.1	أهمية الدراسة	15
9.1	منهجية الدراسة	15
10.1	هيكلية الدراسة	16
11.1	تعريف مصطلحات الدراسة	17
الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة)		
المبحث الأول: الثقافة التنظيمية		
1.1.2	توطئة	21
2.1.2	المفهوم العام للثقافة	22
3.1.2	مفهوم الثقافة التنظيمية	24
4.1.2	أهمية الثقافة التنظيمية	27
5.1.2	كيف تنشأ الثقافة التنظيمية	26
6.1.2	مكونات الثقافة التنظيمية	31
7.1.2	مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية	33
8.1.2	أبعاد الثقافة التنظيمية	34
9.1.2	خصائص الثقافة التنظيمية	35
10.1.2	أنواع الثقافة التنظيمية	36
11.1.2	وظائف الثقافة التنظيمية	41

الترقيم	الموضوع	الصفحة
12.1.2	مستويات الثقافة التنظيمية	42
13.1.2	السمات التي تحدد الثقافة التنظيمية السائدة	43
14.1.2	محددات الثقافة التنظيمية	45
15.1.2	العوامل الواجب توافرها لتغيير الثقافة التنظيمية	47
16.1.2	إدارة الثقافة التنظيمية	48
17.1.2	دور الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمات	50
المبحث الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية		
1.2.2	توطئة	53
2.2.2	نشأة مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية	54
3.2.2	مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية	56
1.3.2.2	تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية	57
2.3.2.2	المقارنة بين مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ومفهوم سلوكيات الدور الأساسي	61
3.3.2.2	المقارنة بين مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ومفهوم السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة	63
4.3.2.2	المقارنة بين مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ومفهوم سلوكيات الاعتراض ذي المبادئ على المنظمة	64
4.2.2	مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية	66
5.2.2	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	67
6.2.2	علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بسياسات إدارة الموارد البشرية	71
7.2.2	أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية	73
8.2.2	الغرض الكامن وراء سلوكيات المواطنة التنظيمية	77
الفصل الثالث (الدراسة الميدانية)		
المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية		
1.1.3	توطئة	81
2.1.3	أهمية الدراسة الاستطلاعية	81
3.1.3	أداة الدراسة ووصف مقاييسها	82
4.1.3	المتغيرات الديموغرافية	83
5.2.3	مقياس الثقافة التنظيمية	83
6.1.3	مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية	85
7.1.3	خطوات اختيار العينة الاستطلاعية	86
8.1.3	مجتمع الدراسة	86
9.1.3	تحديد حجم العينة الاستطلاعية ونوعها	87
10.1.3	ثبات وصدق مقاييس الدراسة	88

المبحث الثاني الدراسة الرئيسية		
92	توطئة	1.2.3
92	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	2.2.3
93	إجراءات توزيع أداة الدراسة	3.2.3
94	تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة الرئيسية	4.2.3
94	عينة الدراسة حسب النوع	1.4.2.3
95	عينة الدراسة حسب العمر	2.4.2.3
96	عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3.4.2.3
97	عينة الدراسة حسب مدة الخدمة	4.4.2.3
98	عرض وتحليل البيانات المختلفة لأبعاد عناصر الثقافة التنظيمية	5.2.3
96	تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول بُعد عنصر المشاركة	1.5.2.3
102	تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول بُعد عنصر التعاون	2.5.2.3
104	تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول بُعد عنصر نقل المعلومات	3.5.2.3
107	تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول بُعد عنصر التعلم	4.5.2.3
110	تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول بُعد نظام الحوافز والمكافآت	5.5.2.3
113	مستوى المتوسط العام للثقافة التنظيمية وأبعادها بالمصارف قيد الدراسة	6.5.2.3
115	عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات عناصر سلوكيات المواطنة	6.2.3
115	تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول بُعد عنصر الإيثار	1.6.2.3
117	تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول بُعد الكياسة	2.6.2.3
121	تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول بُعد روح التسامح	3.6.2.3
124	تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول بُعد صحة الضمير	4.6.2.3
127	تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول بُعد طوعية المشاركة	5.6.2.3
130	المستوى المتوسط العام لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادها بالمصارف قيد الدراسة	6.6.2.3
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة		
132	اختبار الفرضية الأولى	1.3.3
133	اختبار الفرضية الثانية	2.3.3
135	اختبار الفرضية الثالثة	3.3.3
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات		
139	توطئة	1.4
139	نتائج الدراسة	2.4
141	توصيات الدراسة	3.4
144	قائمة المراجع	
	ملحق (1) رسالة الإرفاق	
	ملحق (2) استمارة الاستبيان	
	ملحق (3) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	
	ملحق (4) جدول (Krejcie and Morgan) لتحديد حجم العينة	
	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الترقيم
12	مجتمع وعينة الدراسة	(1-1)
33	مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية	(1-2)
62	المقارنة بين مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ومفهوم سلوكيات الدور الأساسي	(2-2)
64	المقارنة بين مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ومفهوم السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة	(3 -2)
65	المقارنة بين مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ومفهوم سلوكيات الاعتراض ذي المبادئ على المنظمة	(4 -2)
83	توزيع الدرجات على بنود الإجابة	(1-3)
84	توزيع العبارات الفرعية لمقياس الثقافة التنظيمية	(2-3)
85	توزيع العبارات الفرعية لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية	(3-3)
86	مجتمع وعينة الدراسة	(4-3)
88	توزيع عدد العاملين بالمصارف قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية	(5-3)
90	معاملات ثبات وصدق مقياس الدراسة	(6-3)
94	توزيع العاملين حسب الجنس	(7-3)
95	توزيع العاملين حسب العمر	(8-3)
97	توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي	(9 -3)
98	توزيع العاملين حسب مدة الخدمة	(10 -3)
101	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد عنصر المشاركة	(11 - 3)
103	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد عنصر التعاون	(12 - 3)
106	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد نقل المعلومات	(13 - 3)
109	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد عنصر التعلم	(14 - 3)
111	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد نظام الحوافز والمكافآت	(15- 3)
114	إجابات مستوى المتوسط العام للثقافة التنظيمية وأبعادها بالمصارف قيد الدراسة	(16 - 3)
117	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد الإيثار	(17 - 3)
120	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد الكياسة	(18 - 3)
123	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد روح التسامح	(19 - 3)
126	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد صحة الضمير	(20 - 3)
126	إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد طوعية المشاركة	(21 - 3)
131	مستوى المتوسط العام لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادها بالمصارف قيد الدراسة	(22 - 3)
133	متوسط متغير الثقافة التنظيمية	(23-3)
134	متوسط متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية	(24 -3)
135	معامل الارتباط لمقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية	(25 -3)
136	جدول نتائج معامل الارتباط (بيرسون) لتحديد العلاقة بين متغيري الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية	(26- 3)

قائمة الأشكال

الترقيم	الشكل	الصفحة
(1 - 2)	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	42
(2 - 2)	محددات الثقافة التنظيمية	46
(3-2)	مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية	97
(4-2)	نموذج نظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير بين سياسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة	71
(5 -2)	خطوات كل من الدافع الأناني والدافع الإيثاري لسلوكيات المواطنة التنظيمية	78

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وأبعادها، وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادها، وتبيان العلاقة بينهما، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، والبالغ عددهم (600) موظفاً وتم اختيار عينة عشوائية نسبية تكونت من (234) موظفاً، واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وبعد توزيع عدد (234) استمارة استبيان على مجتمع الدراسة تم استرجاع كل استمارات الاستبيان بدون فاقد.

ولتحليل البيانات التي جُمعت من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياته، تمت الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) (Statistical Package for Social Sciences) حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) واختبار (t) لقياس الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1- إن العاملين بالمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي لديهم مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية فقد تجاوز المتوسط الحسابي الافتراضي (3) حيث المتوسط العام لها (3.470).

2- إن العاملين بالمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي لديهم مستوى مرتفع من ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث بلغ المتوسط العام لها (4.055).

3 - وجود علاقة ارتباطية بين متغير الثقافة ومتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.383) مُبيناً أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية ارتباطاً بسلوكيات المواطنة التنظيمية هو بُعد المشاركة فقد بلغ عامل ارتباط بيرسون (0.335).

4 - أما بُعد التعاون؛ فقد بلغ معامل ارتباطه سلوكيات المواطنة التنظيمية (0.335).

5 - أما بُعد نقل المعلومات فقد بلغ معامل ارتباطه سلوكيات المواطنة التنظيمية (0.349).

6 - بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.331) بين بُعد التعلم ومتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية.

7 - أما العلاقة بين الحوافز والمكافآت ومتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ فقد كانت علاقة طردية موجبة ضعيفة حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.256) هذه النتيجة تدل على أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية لا تنتظر من العاملين في حالة ممارستهم لها مكافأة أو مقابلاً مادياً عليها.

وفي ضوء النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يمكن اقتراح التوصيات الآتية:

1 - بناء ثقافة تنظيمية لتشكل إطاراً مرجعياً لتفسير الأحداث والأنشطة، وجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء منها.

2 - إشراك العاملين في صناعة القرارات، وذلك من خلال فسح المجال لهم في إبداء آرائهم ومقترحاتهم.

3 - استثمار سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجودة لدى العاملين المصارف التجارة العامة العاملة، وتعريفهم بها وبأهميتها، بتعزيز الآراء، حيث إن نتائج البحث الميداني قد ظهرت ارتفاعاً في مستواها لدي هؤلاء العاملين.

4 - تبني المديرين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، ليكونوا قدوة حسنة لباقي العاملين، وكذلك مكافأة من يُظهرها من العاملين.

5 - السعي إلى تطوير قابلية العاملين وتعريفهم بماهية الثقافة التنظيمية من خلال إلحاقهم بدورات أو برامج للتكيف الاجتماعي.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تواجه المنظمات كثيراً من المتغيرات التي تؤثر فيها، حيث أسهمت هذه المتغيرات بمختلف مكوناتها وأبعادها بتأثيرات كثيرة، كان محصولها أن التغيير المستمر والمتسارع أصبح سمة يتعين على المنظمات التعايش معها، ومواجهتها، دون الانعزال عنها في بيئة سمتها الانفتاحية والتنافسية، ووجب عليها أن تتواءم معها، وأن تبني قدراتها الذاتية من أجل أن تتمكن من النمو والتطور المستمر في ظل بيئة ميزتها التنافس الحاد. ومما لاشك فيه أن هذه التغيرات تجلب معها قيماً وعادات ثقافية جديدة تتجسد في أنماط سلوكية جديدة، تسهم أيضاً في بناء قدرات المنظمة وزيادة فاعلية أدائها، ولا يتأتى هذا إلا من خلال توافر موارد بشرية لديها المعارف والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية للتفاعل والتعامل الفعال مع مختلف متغيرات بيئة الأعمال، ومن هذه الأساليب الاهتمام بالثقافة التنظيمية كونها تعتبر عنصراً حقيقياً ليس فقط في تكوين المنظمات وإنما في التأثير في السلوك البشري والتنظيمي، مما حدا بها خلق ثقافة خاصة تتميز وتختلف عن نظيراتها من المنظمات الأخرى (القيروني 2000:104، العمان 2002: 97). وحيث إن الثقافة التنظيمية تعتبر عنصراً مهماً من عناصر هوية المنظمة؛ يتفاعل معها الأعضاء الجدد الوافدين إليها - كما هو الحال بالنسبة للأعضاء القدامى - لإكسابهم ثقافة تنظيمية تحقق الانتماء وضمان البقاء، أي أن الثقافة التنظيمية تتجسد في سلوكيات ينتهجها الموظفون كي يحققوا نتائج طيبة. وقد أولى علماء الإدارة والقائمين عليها اهتمامهم بالثقافة التنظيمية كونها بوتقة العملية الإدارية التي تنصهر فيها القيم والمبادئ لتشكل ما يعرف بالتأثير على السلوك البشري الذي ينتهجه العاملون في المنظمات، وبالتالي تطمح القيادات العليا إلى صيغ الثقافة التنظيمية بسلوكيات هؤلاء الأفراد ليتشكل ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية النابع من داخل الفرد وحس المسؤولية والانتماء والولاء

لمنظمته التي تحركه تجاه سلوكيات إيجابية بناءة ذاتية، غير مجبرين عليها من قبل المنظمة.
(جواد 2014: 76).

2.1 الدراسات السابقة

تتبع الباحثة الدراسات العربية والأجنبية السابقة في مجال الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ودورها في كفاءة وفاعلية المنظمة، مع القليل من الدراسات في الموضوع ذاته على المؤسسات الليبية، ورأت أنه توجد الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية ودورها على السلوك التنظيمي للفرد من ناحية سيكولوجية، وقد تناولت بعض الدراسات بعض العوامل التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية حيث كانت الثقافة التنظيمية من بين هذه العوامل، وهنا سوف تتناول الباحثة الدراسات السابقة في البيئة العربية والأجنبية.

أولاً. الدراسات العربية:

استعرضت الباحثة عدداً من الدراسات ذات العلاقة، والتي يمكن إدراجها كما يلي:

1. دراسة (العزام 2015) :

كانت بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسيطة في محافظة إربد بالأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي تلحقه الثقافة التنظيمية على تبني وتحفيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الوسيطة في محافظة إربد، كما أنها جاءت لمعرفة درجة مستوى الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسيطة. والتعرف على طبيعة

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق هذه الأهداف تم تطوير استبانة وزعت على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من (183) عاملاً، لمعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لمعرفة مقدار مساهمة أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في كل عنصر من عناصر سلوك المواطنة التنظيمية. وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك مستويات متوسطة للثقافة التنظيمية ومستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية.

- وجود علاقة ارتباط قوية دالة إحصائياً بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية .

2. دراسة (جواد 2014):

كانت بعنوان "دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية في هيئة النزاهة"

سعت هذا الدراسة إلى الكشف عن مستوى الثقافة المنظمة السائدة في هيئة النزاهة وكذلك مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الهيئة ومدى تأثير الثقافة التنظيمية في هذه السلوكيات، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام استبانة مستمدة من مقاييس جاهزة وحديثة تم تكيفها لتلائم البيئة العراقية. وقد تم توزيع (189) استبانة على عدد من موظفي هيئة النزاهة التي مثلت عينة الدراسة حيث إن مجتمع الدراسة بلغ عدده (1365) موظفاً في بغداد. وكانت نتائج هذه الدراسة كالآتي:

- إن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة المنظمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثانياً. الدراسات في البيئة الأجنبية:

تعددت الدراسات في البيئة الأجنبية في مجال الثقافة التنظيمية وانصب اهتمامها على العلاقة التي تتركها كافة المتغيرات والعوامل على تبني سلوك المواطنة التنظيمية، والذي يركز على سلوك الأفراد والجماعات المؤثر في تحسين وتطوير كفاءة وفاعلية المنظمات. وسوف يتم استعراض عدد من هذه الدراسات على النحو التالي:

1. دراسة (حفيزي و غاشغينايا 2015 HAFEZI & Ghashghaeinia)

كانت بعنوان " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين في جامعة آزاد الإسلامية في فارس " .

"Relationship Between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior among Personnel of Islamic Azad University of Fars"

كان الهدف من هذه الدراسة توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة بين العاملين في جامعة آزاد الإسلامية في فارس، وتشمل جميع الموظفين (المديرين والمسؤولين وأعضاء هيئة التدريس) من جامعة آزاد الإسلامية من فارس وقد تم تقدير حجم العينة (351) مشاركاً عشوائياً طبقياً، وتم استخدام طريقة أخذ العينات، وكانت أداة جمع البيانات هي الاستبيان. حيث أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية موجبة بين مؤثرات الثقافة التنظيمية مع عوامل السلوك المواطنة التنظيمية في المجتمع المدروس، وأعلى فعالية بين عناصر سلوك المواطنة التنظيمية التي تنتمي إلى الكياسة والاعتبار، وكانت العوامل الأقل فاعلية هي التميز المؤسسي، والأعلى فعالية

من بين عوامل الثقافة التنظيمية ينتمي إلى الابتكار، والأقل فاعلية للتحدي الوظيفي كان مستوى الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية الذي كان مختلفاً بين المديرين وأعضاء هيئة التدريس.

2 . دراسة (سرفراز وكيا 2015م Sarafranz and kia) :

كانت بعنوان " دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في فروع الضمان الاجتماعي في خورم آباد ."

" Examining the Relationship between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior in the Social Security Branches of Khorramabad "

حيث هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية والتنظيم الاجتماعي لمدينة خورم آباد. وتكون مجتمع هذه الدراسة من عدة أفراد من مختلف المجتمعات والأفراد العاملين في المنظمات, سلوك المواطنة التنظيمية أثرت على ثقافة المنظمة. ويشمل المجتمع 124 شخصاً و94 امرأة تم اختيارهم كعينات من العاملين في الشركات التابعة للمدينة، حسب جدول مورغان كرجسي،. تم استخدام استبانة لقياس الثقافة التنظيمية واستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية, واستخدم معامل الارتباط باستخدام اختبار (t) لإظهار النتائج التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط كبير بين إبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة, ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة لموظفي فروع الضمان الاجتماعي في خورم آباد.

3 . دراسة (عطاي وآخرون. 2014 Atai et al):

كانت بعنوان " التحقيق في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية".

The Investigating of Relationship between Organizational culture and organizational Citizenship Behavior.

وكان الهدف من هذه الدراسة هو التحقق ما إذا كانت هناك أية علاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية في المستشفيات العامة والخاصة والضمان الاجتماعي، وتحديد نوع الثقافة التي لها أعلى الأثر على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. وقد شملت الدراسة جميع العاملين في المستشفيات في محافظة قزوين التي كانت تساوي (3320) شخصاً. وشملت العينة الإحصائية (345) موظفاً تم تقديرهم فيما يتعلق بكل فئة باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن الارتباط بين المتغيرين كان على درجة من الأهمية، وهذا يؤكد البنية النظرية للدراسة التي تفيد بأن الثقافة التنظيمية عامل تحضيري، يسهل ظهور سلوك المواطنة التنظيمية للموظف.

4 . دراسة (موهانت و راث 2012 Mohant and Rath):

كانت بعنوان " هل يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية من العوامل التي تتنبأ بسلوك المواطنة التنظيمية ؟ "

"Can Organizational Culture be a Predictor of Organizational Citizenship Behaviors? "

لعل الكثير من الدراسات ركزت على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في سلوك الأفراد، ومن مجملها سلوك المواطنة التنظيمية، ويبقى السؤال هل فعلاً تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً تنبؤياً بسلوك المواطنة التنظيمية؟.

وكشفت نتائج الدراسة التي ضمت شركات الصناعة والبنوك وشركات تكنولوجيا المعلومات أن هناك علاقة فعلية ومهمة بين الثقافة المنظمة وسلوك المواطنة التنظيمية في القطاعات الصناعية والمصرفية والمعلوماتية، كما كشفت أيضاً وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك

المواطنة التنظيمية في الشركات الفردية، وكشفت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تعتبر عاملاً
تنبؤياً بسلوك المواطنة التنظيمية في القطاعات الثلاثة وفي الشركات الفردية الصغيرة أيضاً.

5 - دراسة (موهانت و راث 2012 . Mohant and Rath):

كانت بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة للقطاعات

الثلاث "

" Influence of Organizational citizenship Behavior A three sector study "

هدفت دراستهما إلى معرفة الأثر الذي تتركه الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة
التنظيمية لدى ثلاث شركات تمثل ثلاثة قطاعات هي التصنيع, وتكنولوجيا المعلومات, والقطاع
المصرفي, أيضاً هدفت إلى تحديد ومعرفة العلاقات السببية لتأثير خصائص الثقافة التنظيمية في
سلوك المواطنة التنظيمية الذي ينتهجه العاملون في القطاعات الثلاثة.

وأظهرت نتائج الدراسة بأن الثقافة التنظيمية ترتبط بعلاقات ايجابية بأبعاد سلوك المواطنة
التنظيمية لدى الشركات الثلاث، أيضاً كل أبعاد الثقافة التنظيمية ترتبط بكافة أبعاد سلوكيات
المواطنة التنظيمية لدي العاملين في هذه القطاعات.

6 . دراسة (ريوكس 2012 Rioux):

كانت بعنوان " دراسة سلوك المواطنة التنظيمية على عدد السكان من المستشفى الفرنسي في
المنطقة الوسطي ".

" The Organizational Citizenship Behavior: Study on a Population of French Hospital Agents "

سعت الدراسة إلى التعرف على المتغيرات التي تساعد في التنبؤ بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المستشفى في المنطقة الوسطى من فرنسا، حيث شملت الدراسة 150 من الموظفين العاملين في المستشفى. ممرض قانوني , ومساعد ممرض, وموظفي الرعاية الصحية. وكشفت نتائج الدراسة أن من بين الأبعاد الأكثر تأثيراً والتي تتنبأ بسلوك المواطنة التنظيمية هو بُعد الكياسة، في حين أن بُعدي الإيثار السلوكي الحضاري (فضيلة المواطنة) لم يظهر بشكل واضح لدى العاملين في المستشفى في المنطقة الوسطى من فرنسا.

7 . دراسة (إبراهيم وآخرين 2011 . Ebrahimpour et al):

والتي كانت بعنوان: "علاقة استطلاعية بين الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية "

" A Survey Relation Between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior

حيث ركزت الدراسة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية بمؤشرات الخمسة وسلوك المواطنة التنظيمية بمؤشرات الإحدى عشر. كذلك الإجابة على السؤال الذي طرح: إلى أية درجة تؤثر العوامل السلوكية والعوامل الهيكلية في تشكيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات، وأظهرت نتائج الدراسة بأن للعوامل السلوكية والهيكلية أثراً كبيراً وإيجابياً في تطور منهج سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات.

3.1 مشكلة الدراسة

"تعيش معظم منظمات الأعمال في عالم اليوم في حلقات وثورات التقدم التكنولوجي والطفرات العلمية التي تسهم بشكل كبير في تجسيد هوية وثقافة المنظمة، وذلك لبلوغ الأهداف التنظيمية بالاعتماد على توجيه القيادات الإدارية في المنظمة.

تحقيق هذه الأهداف يتم بمساعدة الموظفين داخل التنظيم، فالثقافة التنظيمية هي القادرة على توفير الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات، وتجعله مميزاً عن غيره من المنظمات الأخرى. فأداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة. إن عدم إدراك المنظمات لأهمية الثقافة التنظيمية السائدة فيها، والصلة التي تربطها بالسلوك التنظيمي الذي ينتهجه الموظف في المنظمة، وقدرتها على التحفيز على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، له دور بالغ في نجاح المنظمة. وهذا قد شكل مشكلة حقيقية تستحق العناية والبحث" (العزام 2015 : 104). فبالرجوع إلى الدراسات السابقة يلاحظ أن الدول المتقدمة قد توصلت إلى نتائج مثيرة بهذا الخصوص، فمثلاً توصلت نتائج دراسة فرنسية (ريوكس 2012) عن سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة على السكان من وكلاء المستشفيات الفرنسية، إلى أن من الأبعاد الأكثر تأثيراً والتي تتنبأ بسلوك المواطنة التنظيمية هو بُعد الكياسة، في حين أن بعدى الإيثار والسلوك الحضاري لم يظهر بشكل واضح لدى العاملين في المستشفى في المنطقة الوسطى من فرنسا.

أما في الدول النامية وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية دالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

رأت الباحثة من خلال اطلاعها ومتابعتها للثقافة التنظيمية في المؤسسات الليبية، ومن خلال تعاشيها وقربها من العمل الإداري، وبمقارنة هذا العامل مع ما اطلعت عليه الباحثة من دراسات عربية وأجنبية اتضح لها أنها تجد في الحالة الليبية أن كلاً من الثقافة التنظيمية والمواطنة التنظيمية هي أبعاد ومفاهيم مازالت تُعاني من الكثير من الإشكاليات والتحديات.

دعمت الباحثة آراءها بما أشارت إليه التقارير الحكومية، التي أشارت إلى إهمال برامج التطوير والتدريب الذاتي للعاملين للرفع من كفاءتهم، وكذلك التقصير في إيجاد الحلول الجذرية للمشكلات الفنية، والتقصير في معالجة ظاهرة التسبب الإداري، الذي يسبب في ضعف الثقافة التنظيمية عند العاملين، وتقوّض سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم (تقرير الرقابة الإدارية، 2015: 253).

عليه، فإن الدراسة الحالية تأتي استجابة للتحديات المُشار إليها أعلاه، وذلك للتعرف على العلاقة الارتباطية بين مُتغيري الثقافة التنظيمية وسلوكيات المُواطنة في المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة بنغازي باعتبارها من أهم المؤسسات الاقتصادية والمالية التي يتعامل المواطن معها مباشرة.

وتأتي الدراسة الحالية لاستكشاف العلاقة بين هذين المتغيرين في البيئة الليبية، ولذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيسي التالي:

ما هي علاقة الثقافة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملون في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي؟.

4.1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، وهي (مصرف الوحدة - مصرف الجمهورية - المصرف التجاري الوطني - مصرف الصحاري - مصرف شمال أفريقيا)، والبالغ عددهم (600) موظفٍ وموظفة في الإدارات الرئيسية أو الإدارات

التي تتوب عنها في مدينة بنغازي، وتم أخذ عينة عشوائية تبلغ (234) موظفاً وموظفة وذلك استناداً على جدول مورجان.

جدول (1-1)

مجتمع عينة الدراسة

ت	المصرف	عدد العاملين	النسبة المئوية	العينة المستهدفة
1	مصرف الوحدة	350	%58	135
2	المصرف التجاري الوطني	47	%8	19
3	مصرف الصحاري	50	%8	19
4	مصرف الجمهورية	107	%18	42
5	مصرف شمال أفريقيا	46	%8	19
	الإجمالي	600	%100	234

المصدر: منظومة إدارة شؤون الموارد البشرية

5.1 فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات كالتالي:

- الفرضية الأولى:

- الفرضية الصفرية: إن المصارف التجارية العامة العامة بمدينة بنغازي لا تتوافر فيها الثقافة التنظيمية بدرجة عالية.

• الفرضية البديلة: إن المصارف التجارية بمدينة بنغازي تتوافر فيها الثقافة التنظيمية بدرجة عالية.

- الفرضية الثانية:

• الفرضية الصفرية: إن المصارف التجارية العامة العاملة بمدينة بنغازي لا تتوافر فيها سلوكيات المواطن التنظيمية بدرجة عالية.

• الفرضية البديلة: إن المصارف التجارية العامة العاملة بمدينة بنغازي تتوافر فيها سلوكيات المواطن التنظيمية بدرجة عالية.

- الفرضية الثالثة:

• الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية.

• الفرضية البديلة: هناك علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية.

6.1 متغيرات الدراسة

تشمل الدراسة على المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية وتشمل (المشاركة، التعاون، التعلم، نقل المعلومات، نظام الحوافز والمكافآت).

2. المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية وتتضمن (الإيثار، الكياسة، روح التسامح، صحة الضمير، طوعية المشاركة).

7.1 - أهداف الدراسة:

1. إعداد إطار نظري لموضوعات البحث يمكن من خلاله ربط موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية في المصارف التجارية العامة العاملة قيد الدراسة.
2. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية العامة العاملة قيد الدراسة.
3. التعرف على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية العامة العاملة قيد الدراسة.
4. تبين العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوكيات التنظيمية التي يمارسها العاملون في المصارف التجارية قيد الدراسة.
5. التوصل إلى عدد من النتائج والتوصيات التي قد تساعد القادة الإداريين بالمنظمات الليبية على كيفية تدعيم وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بها.

8.1 أهمية الدراسة

1. يبرز عمل الثقافة التنظيمية كمحرك أساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى في تحقيق الإنتاجية المرتفعة والأداء نتيجة لاختيار الأنماط وأساليب التحرك الفعال.
2. يعتبر موضوع ثقافة المنظمة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً في ميدان إدارة الأعمال في سد نقص السلوك التنظيمي.

3. سد النقص في الدراسات في البيئة الليبية المرتبطة بموضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى العاملين على الرغم من الأهمية الكبرى لهذا الموضوع، حيث تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات والمتغيرات على الصعيد المحلي والعمالي، وبالطبع فإن هذا يتطلب تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بها.

4. أما على الجانب الشخصي فمن المتوقع أن يساعد هذا البحث في إثراء فكر الباحثة، بموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما تعقد أن هذا البحث سوف يساهم في إثراء مكتبة إدارة الأعمال في البيئة المحلية.

9.1 منهجية الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج الذي اتبع في هذه الدراسة هو المنهج التحليلي الوصفي، من خلال:

- نطاق وحدود الدراسة: العاملين في المصارف العامة في مدينة بنغازي.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة: هي التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من الاستبانة المعدة من الطالبة عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) Statistical Package for Social Sciences حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) واختبار (t) لقياس الارتباط.

10.1 هيكلية الدراسة

تشمل هيكلية الدراسة على الجانبين التاليين:

أولاً. الجانب النظري:

ويتمثل هذا الجانب في الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة وذلك من خلال الاستعانة بالكتب والدوريات والتقارير والدراسات السابقة والبحوث المنشورة وغير المنشورة، بالإضافة إلى شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ثانياً. الجانب الميداني:

وينطوي هذا الجانب على تجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من مجتمع البحث عن طريق استخدام استمارة الاستبيان، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبيان، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

11.1 . تعريف مصطلحات الدراسة:

• الثقافة:

عرّفها تايلور "بأنها الكل المركب الذي يشتمل على المعارف والعقائد والفنون والأخلاق والقوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في جماعة" (همشري، 2001: 151).

• الثقافة التنظيمية:

" هي مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والتقاليد التي نشأت وتطورت واستقرت في منظمة ما، والتي توجه سلوك أفرادها بحيث تكون الطريقة التي تتجز بها الأعمال، ويتم تلقينها للأعضاء الجدد، ولا يمكن لأي عضو أن يستمر في المنظمة إذا كان لا يؤمن بها" (جاسم، 2012: 233).

• أبعاد الثقافة التنظيمية (Dimensions of Organizational Culture) (جواد، 2014: 83):

1. المشاركة (Involvement) وهي توفير الظروف الملائمة لكافة أعضاء المنظمة لصناعة القرار وإبداء الأفكار والمقترحات المختلفة.

2. التعاون (Collaboration): وهو تشجيع المنظمة للعمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي في كافة مفاصلها.

3. نقل المعلومات (Transmission of information): ويقصد به وصول المعلومات الجديدة أو الأخرى المهمة للموظفين في الوقت المناسب.

4. التعلم (Learning): وهي عمليات الأنشطة التي ترمي إلى زيادة المعرفة الموجودة لدى الأفراد.

5. نظام الحوافر والمكافآت (Rewards and Incentive System): نظام تحفيزي تضعه المنظمة يشمل الأجور والمرتبات والحوافز المباشرة وغير المباشرة المالية وغير المالية للاحتفاظ بمواردها البشرية المؤهلة وحث الآخرين على تحسين أدائهم.

• سلوكيات المواطنة التنظيمية:

سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً بما يراه (أبو تاية، 2012: 153) "أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري من قبل الموظف يهدف إلى الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها، وهو ذو طبيعة تطوعية لا يرتبط بنظام حوافز أو مكافآت بالمنظمة".

• أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

وفقاً لنموذج كل من (Graham; 1986; Organ; 1988; pp 11-18; Smithetl,) (1983) (عواد، 2009: 254).

1. الإيثار (Altruism): ويطلق على هذا البُعد ذلك المسمى لأنه يتعلق بمساعدة الفرد لشخص آخر محدد؛ وهو إما المشرف أو أحد زملاء العمل أو العميل، ويعكس هذا المسمى تفضيل الفرد للآخرين عن نفسه.

2. الكياسة (Courtesy): وهي حالات السلوك المهذبة المراعية لشعور الآخرين، وتشمل الاستفسارات عن زملاء العمل إذا كانوا يواجهون صعوبات في عملهم، فضلاً عن تذكيرهم بالتزاماتهم المعروفة أو بالالتزامات الأخرى قد تسبب الغياب عن العمل.

3. روح التسامح (Sportsmanship): وهي عدم وجود سلوكيات سلبية عندما تتجه الأحداث بغير ما مخطط لها ولا ينظر إليها بأنها صعبة أو محبطة، وتشمل هذه السلوكيات عدم التذمر أو الشكوى من العمل.

4. صحوة الضمير (Conscientiousness): ويشير هذا المصطلح إلى مستوى عالٍ من ضبط النفس والاتجاه إلى ما هو أبعد من الحد الأدنى المطلوب لإنجاز العمل؛ مثل الالتزام بوقت العمل،

إتباع القواعد الخاصة بتأدية العمل، التخطيط مسبقاً لضمان إنجاز العمل في مواعيده المحددة للعمل بجدية.

5. طوعية المشاركة (Caricature): ويتعلق بالتعبير عن اهتمام الأفراد بمنظمتهم وكيفية دعمهم لها خارج أوقات العمل والواجبات المتعلقة بها، وتتضمن التحدث بإيجابية عن المنظمة والمشاركة في الأحداث الخاصة بها كالمؤتمرات واللقاءات.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

الثقافة التنظيمية

1.1.2 - توطئة:

في ظل بيئة عمل القرن الحادي والعشرين التي تتسم بدرجة عالية من التطور التكنولوجي المتسارع وتغير احتياجات ورغبات العملاء وتعدد أشكال واستراتيجيات المنافس، وعدم استقرار الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فإن النجاح يرتبط في المقام الأول بقدرة المؤسسة على تحقيق الاستجابة والتوافق الفعلي مع هذه المتغيرات.

كما تعد ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تلقي اهتماماً واضحاً في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها ومصادر تكوينها وكيفية تشكيلها وعناصرها وخصائصها وأنواعها المختلفة ووظائفها التي تعمل بها ونقلها وتعليمها، وأسباب تغييرها بصورة تجعل الثقافة التنظيمية الملائمة والنافعة للمنظمة في مرحلة معينة تصبح غير ملائمة وضارة للمنظمة في مرحلة أخرى.

وتؤكد الحالات والمواقف العملية أن هناك فروقاً جوهرية بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية وعلاقتها مع بيئتها الخارجية عن تلك القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات غير الناجحة.

لقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها حيث ترتبط بنجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين

الخدمة، وتحقيق ميزة تنافسية، والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

2.1.2 - المفهوم العام للثقافة:

الثقافة لغةً: التمكّن من العلوم والفنون والآداب (المنجد، 1984: 27).

وإصطلاحاً: القدر المناسب من المعرفة المتكاملة والاتجاهات التي يمتلكها الفرد في مجال تخصصه بحيث يستطيع مواجهة مواقف حياته أولاً، ومواقف مهنته ثانياً (علي، 2011: 409).

كما عرف تايلور الثقافة بأنها: "كل مقصد يشتمل على مجموعة من المعلومات، والمعتقدات، والفن، والقانون، والأخلاق، والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع" (العميان، 2013: 309).

وهناك من عرف الثقافة بأنها: "كل ما صنعه يد الإنسان وعقله من أشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان وكان له دور في العملية الاجتماعية في اللغة والعادات والتقاليد، المؤسسات الاجتماعية، والمفاهيم والأفكار، كلها عناصر ثقافية لأنها من صنع الإنسان" (الفتاح، 2001: 6).

وقد عرفها جيبسون (Gibson) نقلاً عن ديربي (2011: 312) "أنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراسات ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة".

وعرفها لنتون (Linton) نقلاً عن (السكرانة 2016: 335) "بأنها مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذي تنتقل منهم إلى الصغار".

وعرفها أيضاً قاموس راندوم (Random) نقلاً عن (العميان, 2013: 309) على أنها "طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس, ويتم توارثها من جيل إلى جيل".

كما لاحظ (عساف، 1994: 126) من خلال بعض التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

1. القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.
 2. الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء أكانت بيئة داخلية أو خارجية.
 3. القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.
- يستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة, نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد, أي إن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشارك فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

3.1.2 - مفهوم الثقافة التنظيمية:

المنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة, والثقافة التنظيمية توفر الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة, ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المنظمة.

وقد ظهرت الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات من القرن الماضي حيث أوضحت أن لكل منظمة ثقافتها، وأن هذه الثقافة توضح صورة كاملة تعكس القيم والمعتقدات التي تبين أين كانت المنظمة في الماضي، وما هو وضعها الحاضر، وكيف ستصبح في المستقبل.

فعندما ينضم شخص معين إلى إحدى المنظمات ويصح عضواً عاماً فيها، فإنه يأتي إليها محملاً بقيمه ومعتقداته وأعرافه وتوقعاته التي اكتسبها من مجتمعه، ولكن هذه العناصر المكتسبة قد لا تساعده على النجاح والإنجاز في المنظمة التي انضم إليها، فهذا الفرد في حاجة إلى أن يتعلم كيف يؤدي العمل، ويتعلم أن يفكر ويتصرف وفق ما تمليه الثقافة الجديدة التي انتقل إليها (المغربي، 2002).

فالثقافة التنظيمية "هي نماذج من القيم والمعتقدات والمعايير وأنماط السلوك والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، والتي توضح معنى وقيمة المنظمة، بالنسبة لأعضائها وتحدد لهم القواعد الملزمة وتخلق الانسجام والتجانس فيما بينهم" (المغربي، 2002: 460).

ويرى باحثو الإدارة الاستراتيجية نقلاً عن (السكرانة، 2009: 359) بأن الثقافة التنظيمية "هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافاً سلوكية، وأن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات".

ووصف شاين (Shein) نقلاً عن (مساعدة، 2016: 329) بأنها: ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي لجماعة ما القدرة على الابتكار، والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي، أو التكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل

بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة عن طريق الإدراك، والتفكير، والشعور، بعلاقة مباشرة مع المشكلات.

كما عُرِّفت الثقافة التنظيمية "بأنها مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة" (أبو بكر، 2005: 406).

وتم تعريفها من قبل شريمورن (Schermarborn) نقلاً عن (المدهون، والجزراوي، 1995: 397) "بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد".

وقد عرفها كوسن (Kossen) نقلاً عن (المدهون، والجزراوي 1995: 397) "بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء التنظيم الواحد (قادة وعاملين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لذلك التنظيم".

وعرف ويلن Wheelen الثقافة التنظيمية نقلاً عن (العميان، 2013: 311) بأنها "عبارة عن مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد".

هذا وقد عرفت الثقافة التنظيمية "بأنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة" (جرينبورج وبارون، 2004: 627).

كما عرفها (المرسي، 2006: 13) "بأنها مجموعة الأيدولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما".

وعرفها العالم جيبسون (Gibson) نقلا عن (ديري, 2011: 312) "أنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع, إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان, وأنماط سلوكية مشتركة, وأن ثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية".

كما يمكن تعريف الثقافة التنظيمية "بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات التي تخلق مجالاً شاملاً يؤثر في بناء سلوك العاملين وتفكيرهم وطريقة أدائهم لأعمالهم" (الطراونة وآخرون, 2012:293).

ويعرفها (حافظ وآخرون, 2008:105) "بأنها مجموعة القيم والعادات والتقاليد السائدة في المنظمة, ومعايير السلوك المتعارف عليها التي تعمل بمثابة الأساس لنظم الإدارة, كما تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة".

مما سبق, يتضح عدم وجود اتفاق حول مفهوم الثقافة التنظيمية – ذلك بسبب الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين – إلا أنه يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة هي مجموعة من أبعاد المشاركة والتعاون ونقل المعلومات والتعلم ونظام الحوافز والمكافآت بين العاملين بالمصارف التجارية العامة العاملة, والتي تحكم تصرفاتهم وتؤثر على أدائهم, والتي تحدد اتجاهاتهم نحو علاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

4.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً جيداً لتوجيه السلوك التنظيمي، وذلك من خلال الضغوط التي تمارس على الأفراد العاملين للمضي قدماً للتفكير والتعرف بطريقة تتسجم مع الثقافة السائدة في المنظمة، و يوجز (السكرانة، 2016:338) أهميتها فيما يلي:

1. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجهه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
2. تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
3. تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

ويستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أن المشتركين بين العاملين يستطيعون تعلمها وفهمها بحيث تورث لهم (السكرانة، 2016:339).

ومن وجهة نظر أخرى فإن (Stephenm, 2001: 515) يرى أن ثقافة المنظمة تكمن

أهميتها في الآتي:

1. تجعل أعضاء المنظمة يشعرون بالقدرة على فهم المنظمة.
2. ثقافة المنظمة تساعد على التحكم في سلوكيات العاملين وطرق التفكير المشتركة بينهم.
3. تعتبر ثقافة المنظمة مثل الصف الاجتماعي الذي يساعد على تماسك المنظمة ببعضها البعض عن طريق توافر الوسائل, والطرق السليمة التي تحدد للعاملين: ماذا يفعلون وماذا يقولون في أي وقت.
4. ثقافة المنظمة مسؤولية، لأنها من وجهة نظر العاملين تساعد على فهم طبيعة العمل بالمنظمة, وأيضاً تساعد العامل على إتمام العمل بطريقة صحيحة.

- الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية:

هناك أسباب ذكرها (الصيرفي، 2007:258) في عدة نقاط يجعل المنظمات تولي اهتمامها

بالثقافة للعاملين وجعلها تتوافق مع ثقافة المنظمة، وهي كالتالي:

1. القصور النسبي في السلوك التنظيمي لحالات النجاح والفشل للمنظمات المختلفة والاختلاف في تقدير حجم أثر الثقافة في ذلك.
2. زيادة المنافسة بين المنظمات المختلفة.
3. توسع نطاق الإشراف والتنظيمات الأفقية وتشكيل فرق العمل.
4. طبيعة ودرجه التعقيد لهذه المنظمات وأهمية عملية الاتصال داخل التنظيمات الأخرى.
5. إعادة الحيوية وتحفيز الأعضاء لتحقيق الإنجازات العالية وغير ذلك.

5.1.2 - كيف تنشأ الثقافة التنظيمية:

اختلفت الكتابات والدراسات حول تحديد من الذين يكون لهم الأثر في نشأة ثقافة المنظمة، فقد ذكر (حافظ وآخرون، 2002: 106-107) بأن الثقافة يمكن أن تستمد من المصادر التالية:

أولاً. المؤسسون:

هم أول من تقلد أمور الإدارة بالمنظمة، حيث يقومون بإرساء الرسالة ورؤية المنظمة وتحديد القواعد وكافة النظم والسياسات وتكون هناك رغبة من العاملين لتقبل هذه النظم وذلك لخلو المجال منها فضلاً عن رغبة العاملين في التمسك بهذه النظم والقواعد لإعطاء الشرعية لتصرفاتهم، ويلعب المؤسسون الدور الأكبر في نشأة الثقافة التنظيمية بما يقدمونه من القيم والمثل التي يحتذي بها العاملون، فهم يعلمون لساعات طويلة رغبة في خدمة العملاء ويشجعون العاملين على مزيد من الاستقلال والإبداع في التفكير.

ثانياً. الإدارة العليا:

تمثل ثقافة الإدارة العليا كافة القيم والمعتقدات الخفية والمسلم بها التي تؤمن بها الإدارة عن نفسها وعن ظروفها، وهذه القيم غير ظاهرة بمعنى غير مكتوبة في الأدلة والسياسات الرسمية للمنظمة، ولكنها مفاهيم وتصرفات ضمنية غير صريحة، وهي محل اتفاق بين أعضاء الإدارة العليا بالكامل، وفي ضوءها تتحدد العديد من السياسات والقرارات مثل: سياسات الاختيار والتعيين والترقية والتدريب... وغيرها.

ثالثا. التفاعلات الداخلية بين الإدارات والأقسام:

إن التفاعلات بين أعضاء التنظيم المختلفة وبين المسؤولين؛ تتشكّل فيها إلى حد كبير القيم والمعايير السائدة، حيث تظهر هذه التفاعلات بما يجب عمله وما لا يجب عمله من حيث التعاون في حل المشكلات، وسهولة الوصول إلى المعلومات، وتنسيق العمل بين الإدارات. إن تشكيل هذه القيم لا يعتبر بالأمر السهل حيث قد تجد في المنظمة من يعتمد على أقرانه وأصدقائه المؤسسين، وهكذا تبدأ الثقافة في النشأة وتحدد القيم السائدة والمعايير السلوكية المشتركة بين المسؤولين في الوحدات التنظيمية.

رابعاً. البيئة الخارجية:

إن المنظمة جزء من المجتمع الكبير تسود فيها نفس العوامل الثقافية السائدة في البيئة الخارجية لها من حيث احترام أفراد المجتمع للوقت، والالتزام بالمواعيد المحددة، والاهتمام بالتعليم، والرغبة في العمل المنتج، كل ذلك ينعكس على ثقافة المنظمة من حيث التزام العاملين فيها بساعات العمل وتحسين الإنتاجية وتطوير الأداء.

6.1.2 مكونات الثقافة التنظيمية:

بين (جواد، 2010: 230-231) بأن هناك مكونات للثقافة التنظيمية: مادية وأخرى غير مادية، فقد فصل بأن اللامادية عبارة عن الأفكار والمعايير والأيدولوجيات، والمادية هي التي تحتاج إلى دعم مالي لخلقها وهي الوسائل المادية والتكنولوجية المتمثلة في الآتي:

1. **الأفكار Ideas**: يصعب على المرء حصر الأفكار الموجودة عند الأفراد في مجتمع معين، إذا أن بعض الأفراد يعتقدون أفكاراً دون فهمها، أو لا يعتقدونها أبداً، إن المختص بعلم الاجتماع لا

يعني بدراسة صحة أو كذب هذه الأفكار والظنون السائدة في المجتمعات بل يعني بدراسة حقيقة أن بعض الأفكار والظنون تسود فعلاً في المجتمع وتساعد على تقرير الخافية التي يؤمن بها أعضاؤه في حياتهم، إن لصحة الأفكار من عدمها قياساً يختلف باختلاف المجتمعات فما هو صحيح في مجتمع معين قد لا يكون كذلك في مجتمع آخر. الأفكار التكنولوجية والدينية والعلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني.

2. **المعايير Norms:** يعتبر هذا المفهوم أحد المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية إلى جانب أهميته في علوم الاجتماع، حيث يشير إلى طرق ونوعية العمل، فمعظم ما يقوم به الأفراد من أعمال وما يمتنعون عن القيام به هو ناتج من الثقافة المجتمعية باعتبارهم أعضاء في المجتمع الذي هو ثقافي في خواصه ومكوناته. وتُعنى العلوم السلوكية بدراسة السلوك المقبول اجتماعياً والمنظم والذاتي، وبدراسة السلوك غير المقبول، وبالتالي فإن علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الإنسان كلها تدرس السلوك الصادر عن الفرد وهذا هو حقل العلوم السلوكية.

3. **الوسائل المادية Material:** الحديث عن الوسائل المادية يتضمن الحديث عن المكون الثالث للثقافة وهو الثقافة المادية بعينها، وهي أكثر المكونات وضوحاً وأسهلها فهماً، فضلاً عن أنها ملموسة، إلا أنه من الصعوبة بمكان تعداد ما هو مملوك من وسائل مادية في قائمة واحدة مهما كانت درجة بساطة المجتمع وصغر حجمه، وتزداد هذه الصعوبة كلما ارتقي المجتمع سلم التقدم التكنولوجي المعقد. وكلما امتلك المجتمع مجموعة أغني من الوسائل المادية أصبح قادراً على أن يُدعى بالمجتمع المتقدم، أما المجتمع الذي لا يستطيع امتلاك تلك الوسائل فهو يدعى بالمجتمع

البدائي، إن هذا الحكم لا يعني أن مجتمع ما هو أعلى أو أقل علواً من المجتمعات الأخرى ما لم يسع لإجراء المقارنة السليمة والدقيقة بين هذا المجتمعات، ويتميز بعضها عن البعض.

4. **الإيديولوجيات Ideologies**: عند محاولة معرفة إذا ما كانت أفكار معينة صحيحة أم خاطئة، جيدة أو رديئة، فإن ذلك الأمر يجب أن يكون من خلال أفكار أخرى سائدة، وأن مثل هذه الأفكار تدعي الأيديولوجيات، وقد يفضل بعضهم تسميتها بالقيم Values الأيديولوجية وهي فكرة يدعمها معيار يشجع على الاعتقاد بها، ليس لأنها صحيحة بل لأنها تعتبر صحيحة ومفيدة في المجتمع، فالإيديولوجية هي الأفكار التي تجرّ اجتماعياً على الاعتقاد بها ونؤمّر بالاعتقاد فيها إذا أردنا البقاء في مكان حسن في جماعاتنا الاجتماعية، كما أن المجتمعات تمارس ضغوطاً على أفرادها وتجبرهم على اعتناق بعض العقائد دون غيرها.

5. **التكنولوجيا Technology**: وهي الوسائل والمعدات والأجهزة والطرق المعتمدة لتوفير حالة الرفاهية والراحة للأفراد في سعيهم لتحقيق معيشتهم والتكنولوجيا تعني أحياناً المعايير التقنية أو الطرق التقنية وأن الامتلاك وحده لا يفيد، فأنت قد تمتلك الجهاز والإدارة والوسيلة إلا أنك لا تمتلك ولا تعرف براعة التشغيل والاستعمال، فما هي قيمة وجود تكنولوجيا بدون ذلك ؟

7.1.2 - مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية:

توجد ثمانية مصادر يستمد منها العاملون رؤيتهم حول نوعيات القيم والاتجاهات المرغوبة وأنماط السلوك الوظيفي المرغوبة، ومنها المصادر التالية التي يتعلم العاملون منها الثقافة التنظيمية والتي ذكرها (المرسي، 2006:25) حسب الجدول التالي:

جدول (1-2) مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية

المصدر	الوصف العام
الاحتفاليات Ceremonies	هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم.
الطقوس / الشعائر Rites	هي أنشطه احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة وإنجاز أغراض محددة.
التقاليد Rituals	هي أنشطه ذات صبغة متكررة تعكس وتعزز القيم الرئيسة في التنظيم، ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف والأهمية النسبية للأفراد.
القصص / الحكايات Stories	عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة الشركة، والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية.
الأساطير Myths	هي قصص من وحي الخيال تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل التفسير.
الأبطال Heroes	الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة، ونجحت في غرس بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها.
الرموز Symbols	هي أشياء وتصرفات أو أحداث تمتلك معنى خاصاً وتمكن أعضاء التنظيم من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل العاطفية.
اللغة Language	هي مجموعه من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.

المصدر: (المرسي، جمال الدين، الثقافة التنظيمية والتغير، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع،

2006: 25).

8.1.2 - أبعاد الثقافة التنظيمية Organizational Culture Factors :

اختلف الباحثون والكتاب في بيان أبعاد ثقافة المنظمة كل حسب دراسته والبيئة التي تعمل بها

المنظمات المبحوثة بالإضافة إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه المنظمات، على أن

أغلب هؤلاء الباحثين والكتاب اتفقوا على عدد من الأبعاد منها الافتراضات (Assumptions) والقيم (Values) والتوقعات (Expectations) والمعتقدات (Beliefs) والمعايير (Norms).

إن هذه الأبعاد تبدو غير ظاهرة للعيان فهي مترسخة لدى أفراد المنظمة فتكون بمثابة الموجه لنشاطاتهم وسلوكياتهم تجاه منظماتهم وتجاه العاملين الآخرين في المنظمة، وكذلك تجاه أصحاب المصالح الآخرين، بالإضافة إلى ذلك هناك أبعاد ظاهرة للعيان والتي عرفها العامري والغالبي (2008) بالثقافة المرئية مثل القصص والحكايات (Symbols) والأبطال (Heroes) والطقوس والشعائر (Rites and Rituals) والرموز (Symbols)، وبقدر تعلق الأمر بموضوع البحث الحالي فقد تم اختيار أحد المقاييس العالمية الحديثة الجاهزة لتطبيقها على مجتمع وعينة البح ، حيث تحددت أبعاد الثقافة التنظيمية بما يلي:

1. المشاركة (Involvement)

2. التعاون (Collaboration)

3. نقل المعلومات (Transmission of Information)

4. التعلم (Learning)

5. نظام الحوافز والمكافآت (Rewards and incentives System)

9.1.2 - خصائص الثقافة التنظيمية:

يمكن إدراك أنه لا يوجد منظمة ثقافتها تشابه ثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها

الخاصة بها، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات، وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها.

وكما هو معروف فإن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية، ينطبق هذا المبدأ على المنظمة؛ فهي لا تملك ثقافة واحدة وإنما تحتوى على ثقافات فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها، وقد اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بهذا المجال فقد ذكر (العميان، 2013: 314) أن:

1. **تعبير الثقافة عملية مكتسبة:** أي تُكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تُكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه ومن خلال الثقافة يمكن التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.

2. **الثقافة عملية إنسانية:** يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة، وبدونه لا تكون هناك ثقافة.

3. **الثقافة متغيرة:** الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان، لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.

4. **للثقافة دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد:** تختلف الثقافة من شخص إلى آخر ومن مكان إلى آخر؛ فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى

سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر، حتى أن هناك اختلافاً نسبياً في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة واحدة.

5. الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر: فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

6. الثقافة التنظيمية توصف بأنها اجتماعية (السكرانة، 2016: 336): لأن ثقافة المنظمة مستمدة من ثقافة المجتمع الخارجي الذي ينتمي له منتسبوها.

10.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية:

لقد أشار بعض المهتمين بالسلوك التنظيمي عامة، وبالثقافة التنظيمية خاصة، إلى أن ثقافة المنظمة تختلف من قطاع لآخر ومن منظمة لأخرى، وذلك لعدة عوامل واعتبارات، ولهذا فقد برزت عدة أنواع من الثقافة التنظيمية استعرضه (الطراوانة وآخرون، 2012: 294) في تصنيفين شاع تداولهما، الأول يصنف المنظمات وفق خصائص الفرد الذي يطبعه الآخرون، والثاني يصنف الفرد وفق قيم ومعتقدات سلوك الفرد حسبما تطلبه خصائص السوق والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة، كما يلي:

أولاً. تصنيف الثقافة وفق خصائص الفرد الذي يطبعه الآخرون: ميز العالم (Hande Charles) بين أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية حسب خصائص الفرد الذي يطبعه الآخرون، وهذه الأنواع هي:

1. ثقافة القوة (Power Culture):

وهي ثقافة منظمة يعمل فيها شخص أو مجموعة أشخاص يمتلكون قوة وتأثيراً كبيرين ويطيعهم بها أغلب العاملين ويحبونهم، وهذا النوع أوضح ما يكون في المنظمات صغيرة الحجم التي لا تمتلك قوانين عمل وإجراءات إدارية معقدة، وغالباً ما نلمسها في المنظمات التي حققت نموها في ظل شخص قوى متسلط، لهذا يتم تنفيذ العمل من منطلق احترام وحب هذا الشخص، كما يمكن لمس هذه الثقافة في المؤسسة العسكرية التي تعتبر الطاعة والانضباط مؤثراً لنجاحها أولاً وقبل أي عامل آخر، لذلك يشبه الهيكل التنظيمي فيها نسيج العنكبوت، هذا الشخص في المركز الوسط مثل العنكبوت يقبع في وسط الشبكة، ما يجعل من المركز الوسط محوراً للرقابة والطاعة والقوة.

2. ثقافة الدور (Role Culture):

هي ثقافة منظمة تغرس قيم احترام وطاعة أصحاب أدوار أو مراكز إدارية محددة في الهيكل التنظيمي، وهي أوضح ما يكون في المنظمة الكلاسيكية البيروقراطية، حيث يشكل الخبراء والمختصون مصدراً للقوة والشرعية، وكذا الأمر فيما يتعلق بنظرة المجتمع للطبيب والمحامي والعالم، فكل هؤلاء يشغلون مناصب وأدواراً مهمة، فطاعة صاحب الدور ليس لشخصه أو اسمه، وكل مستوى إداري يرفع تقريره إلى المستوى الذي يعلوه، وهذه الثقافة غير مرنة تماماً، بحيث لا تساعد على التكيف مع التغيرات الجذرية والشاملة.

3. ثقافة الفرد (Person Culture):

هي ثقافة تجعل من الفرد محور اهتمام ومحط أنظارٍ تسعى المنظمة من خلالها إلى خلق هالة حول شخص معين؛ قائد أو خبير، بحيث تشكل هذه الشخصية مركز جذب وأداة تأثير، وأوضح ما تكون فيه المنظمات السياسية أو الفنية، ومثل هذه المنظمات تعتمد أساساً على الفعل السياسي كوسيلة للتأثير، ومثالها القادة السياسيون الذين يقودون الأحزاب أو الدول الذين يضعون بصمتهم بقوة على جيل الشباب، أو النقابات المهنية. ولا يفوت القول بأهمية رفع قيمة ودور هذه الثقافة، إلا أنه في حال حدوث مشكلات في علاقات المنظمة الداخلية بين الأفراد أو الوحدات الإدارية؛ فسوف تعم آثارها على المنظمة ككل.

4. ثقافة المهمة (Task Culture):

هي ثقافة تركز على تنفيذ المشروع والمهمة، وترتكز على المرونة والقدرة على التكيف، وتقوى من قيمة الاتصالات الأفقية وليس الرأسية، وتعطي قيمة لإنجاز الفرد والجماعة، وتهتم بالدرجة الأولى بالمهارات وتمكين العاملين للقيام بالمهام على أكمل وجه، وتظهر هذه الثقافة عادة في المنظمات الريادية والإبداعية التي تركز على المهارات اللازمة لتنفيذ المهام وليس على دور أو شخص معين، فهي ثقافة لا تهتم بالرموز أو الخلفيات الدينية أو العشائرية أو المناصب الرسمية، بل بما يمكن للفرد أن يقوم به فعلاً.

من خلال عرض الثقافات الأربعة يبدو أن أنسب هذه الثقافات للمنظمة المعاصرة هي ثقافة المهمة Task Culture التي تهتم بما يسهم به الفرد في أداء مهامه وحل مشكلات المنظمة، ولا تهتم بقوة الفرد ولا بالرموز والخلفيات الدينية أو العشائرية أو المناصب الرسمية، بل بما يمكن للفرد أن يقوم به فعلاً.

ثانياً. تصنيف الثقافة وفق خصائص السوق: قدم كل من العالمين Deal & Kennedy بُعدين مهمين للمنظمة تمكنا من خلالهما من تصنيف أربعة أنواع للثقافة التي تُصنف وفق خصائص السوق، ويتلخص البعدان فيما يلي:

- درجة الخطر والمجازفة التي تواجهها المنظمة في قطاعها الذي تنتمي إليه.
- كفاءة المنظمة في الحصول على التغذية المرتجعة حول صحة قراراتها وبرامجها.

أما أنواع الثقافة التنظيمية الأربعة التي قامت بناء على هذين البعدين فهي:

1. ثقافة الشجاع / القوي: هي ثقافة تتناسب منظمة تعمل في بيئة خطيرة، فهي تتطلب شجاعة وجرأة، وتتميز البيئة هنا بوفرة المعلومات المرتدة (التغذية الراجعة) بسرعة كبيرة تمكن بدورها الفرد الشجاع من منظمات مالية، والأجهزة الأمنية، والقطاع الصحي، ويمكن فهم هذه الثقافة من خلال متابعة نموذج الفتى القوي الجريء الذي يخشاه جميع أبناء المنظمة.

2. ثقافة المُجِدِّ / للعمل الشاق: وهي ثقافة تتناسب منظمة تعمل في بيئة تتطوي على أعمال وتحديات محددة، وتوفر هذه البيئة معلومات مرتدة سريعة، فهي تغرس في العاملين قيم البذل والعمل الجاد والتلذذ بالإنجاز، فيتحول أداء الأعمال الشاقة إلى مجال ممتع، كاللعب، وهي موجودة في الأسر التي تغرس في أبنائها قيم البذل والدراسة الجادة طريقاً للنجاح المضمون، وأوضح ما يكون هذا النموذج في المنظمات التي تنتج سلعاً استهلاكية لها سوق كبير ومضمون، فهي تواجه مخاطر محددة، وتحصل على تغذية راجعة بسرعة حول أدائها، لذا تستفيد المنظمات في هذه الحال من غرس قيم وثقافة تجعل العاملين (عمال المصنع، و مندوبو المبيعات) إلى بذل أقصى جهد ممكن لأنه كلما زاد الجهد المبذول تحققت للمنظمة عوائد أكبر.

3. **ثقافة المغامر:** هي ثقافة تناسب سوقاً توجد به فرص كبيرة ومخاطر كبيرة، وتحصل المنظمة على تغذية راجعة بعد فترة طويلة، نسبياً وأوضح ما يكون هذا النموذج في الشركات التي تنقب عن النفط، مثلاً، أو تلك التي تحفر المناجم للبحث عن المعادن النفيسة، إذ تعتبر كلفة استثمار المال في مثل هذه النشاطات عالية جداً، وأن القرار الخاطئ فيها يمكن أن يضر بالمنظمة ويُخرجها من السوق، وهي لن نتمكن من معرفة مدى دقة قرارها إلا بعد فترة طويلة من الزمن، وهي ملزمة بالعمل في هذا السوق ويلزمها أشخاص مستعدون لاتخاذ هكذا قرارات، حيث تقوم المنظمة بتغذية روح المغامرة لديهم.

توجد هذه الثقافة في المنظمات التي تستثمر الإبداع والمبدعين، كما توجد في المنظمات العسكرية.

4. **ثقافة الكفاءة / العمليات:** هي ثقافة تناسب سوقاً تنطوي على مخاطر محسوبة، وتوفر تغذية راجعة سريعة وأوضح ما يكون هذا النموذج في المصرف وشركات التأمين، عامل النجاح لهذه المنظمات أن تهتم دائماً بتطور إجراءات العمل فيها، وتعطي الأولوية لعملية تطوير كفاءة العاملين والعمليات. ففي حال تطوير الإجراءات ينعكس ذلك على تحسين الأداء، وإذا حصل خطأ ما في هذه الإجراءات سينكشف بسرعة ويمكن بالتالي تصحيحه، وعليه فإن مثل تلك المنظمات تنمي في الأفراد العاملين الرغبة بانضباط وتطوير العمليات بشكل مستمر.

ومن خلال عرض الثقافات الأربعة يبدو أن أنسب هذه الثقافات للمنظمات محل الدراسة هي ثقافة الكفاءة - العمليات حيث تحتاج المصارف إلى توفير تغذية راجعة سريعة، كما أنها تحتاج إلى اهتمام كبير بتطوير الإجراءات وتعطي الأولوية لتطوير العاملين وتحسين كفاءة الأداء.

11.1.2 - وظائف الثقافة التنظيمية:

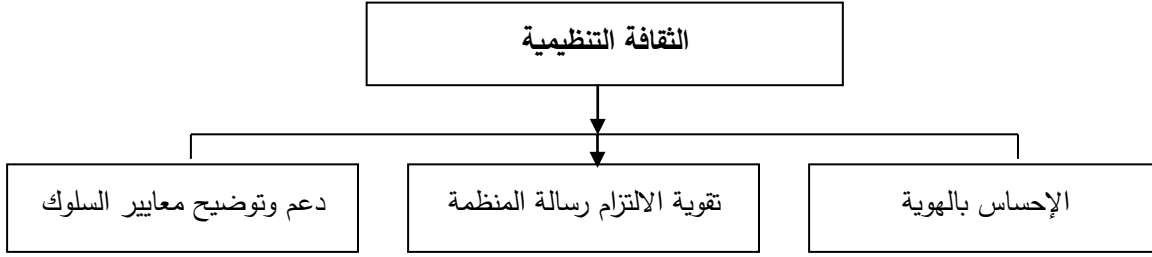
تقوم الثقافة التنظيمية بالوظائف الأساسية الآتية:

1. تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها (جرينبرج وبارون، 2004: 630).

2. تُقوّي الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً، إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بانتمائهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

3. دعم وتوضيح معايير السلوك: تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة توجه أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة (جيرالد، روبرت، 2004: 631) والشكل رقم (1.2) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.

شكل رقم (2 - 1) الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: جرينو، جيرالد، بارون، روبرون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: إسماعيل على بسيوني، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004، ص ص 630 - 631.

12.1.2 مستويات الثقافة التنظيمية:

تتباين مستويات الثقافة التنظيمية وفقاً لعدة أسس على النحو التالي (المغربي، 2002):

(463).

1. وفقاً لدرجة عموميته: من حيث انتشار الثقافة ودرجة عموميته؛ تنقسم مستويات الثقافة التنظيمية إلى:

أ. الثقافة العامة: وهي الثقافة التي يشترك فيها جميع أعضاء المنظمة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، فالأصل في الثقافة التنظيمية أن يعتنقها جميع العاملين بالمنظمة بغض النظر عن طبيعة مهامهم أو مراكزهم الوظيفية، حقيقة أنه من الصعب أن تتوافر نفس الدرجة من الاعتقاد من عناصر الثقافة لدى جميع الأفراد بالمنظمة، إلا أن هناك ما يسمى بالثقافة الشائعة التي تمثل مجموعة من القيم الجوهرية المهمة التي يشترك فيها كافة أعضاء المنظمة، فمثلاً يجب أن يكون جميع العاملين لديهم قيم العمل الجاد، والولاء للمنظمة، وقيم خدمة العميل، وجودة المنتج، وقيم الابتكار والتجديد، وقيم المرونة وسرعة الاستجابة.

ب. **الثقافات الفرعية:** وتشير إلى توافق المعاني لدى مجموعات بعينها داخل المنظمة، حيث إنها مجموعة من الثقافات التي يشترك فيها الأقليات، وعادة ما تكون أقليات صغيرة الحجم والعدد داخل المنظمة، وعادة ما تتبع هذه الثقافات الفرعية من المشكلات والتجارب والخبرات التي يمر بها أعضاء القسم الواحد أو الإدارة الواحدة والثقافة الفرعية تحمل الطقوس والشعائر التي لها معاني مميزة بين أعضائها، وتنشئ هوية معينة لديهم.

2. **وفقاً لمدى قوة الثقافة التنظيمية:** يمكن تقسيم مستويات الثقافة إلى ثقافة قوية وأخرى ضعيفة، فالثقافة القوية هي التي يتشكل بها سلوك القادة الأقوياء، كما يمكن أن تُشكّل وفق مدى تجانس عناصر الثقافة بين أفراد الجماعة وطول الخبرة المشتركة للمجموعة علاوة على هذين العاملين، فإن الثقافة القوية يحكمها عاملان آخران هما، درجة التوافق بها، ومدى حدتها، أما الثقافة الضعيفة فتتسم بعدم التماسك وضعف التجانس بين عناصرها، وعدم استقرارها على شكل معين.

13.1.2 السمات التي تحدد الثقافة التنظيمية السائدة:

توجد عشر سمات ذكرها (المغربي، 2002: 15) تكون في مجملها مستوى فاعلية الثقافة السائدة في تنظيم معين وهي:

1. **المبادرة الفردية (Individual Initiative):** مدى الحرية والاستقلالية، والصلاحيات المتوافرة لعضو التنظيم.

2. **تحمل المخاطر (Risks Tolerance):** مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار، وتحمل المخاطر والمغامرة.

3. **الاتجاه (Direction):** مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.

4.التكامل (Integration): مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون، والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

5.الرقابة (Control): عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.

6.الدعم الإداري (Management Support): مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة، وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.

7.الهوية (Identity): درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل، وليس إلى وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.

8.نظام المكافأة (Reward System): مدى تخصيص المكافآت والحوافز، وفقاً للأداء وليس لأي اعتبار شخصي آخر.

9.تقبل الاختلاف (Tolerance Conflict): مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.

10. نماذج الاتصال (Communication Patterns): مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.

14.1.2 محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود

سته محددات للثقافة التنظيمية هي (المرسي، 2006: 28 - 29):

1. التاريخ والملكية (History and ownership): يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات

القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية - وهل هي عامة أم

خاصة، محلية أم دولية - جانباً آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

2. الحجم (Size): لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما

يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات، ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف التي تتأثر

باعتبارات الحجم.

3. التكنولوجيا (Technology): تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة

في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز

المؤسسات الخدمية، على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

4. الغايات والأهداف (Goals and objectives): تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات

والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى

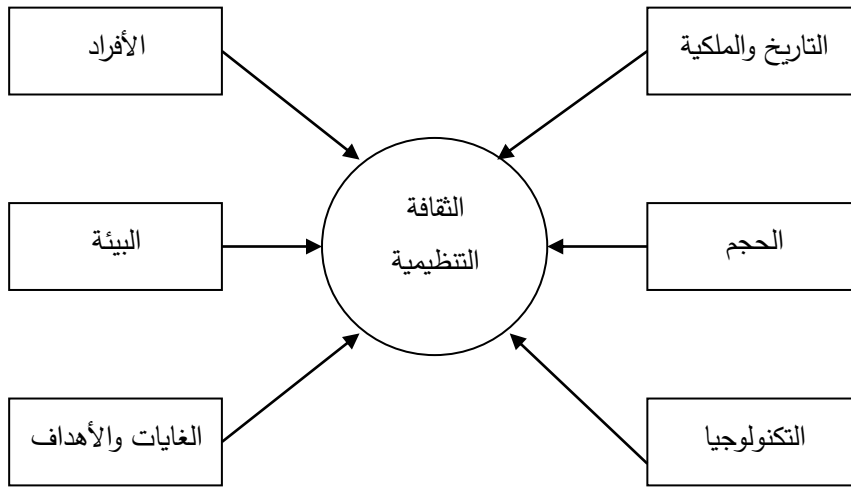
تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها

التنظيمية.

5. البنية (Environment): الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، من العملاء والمنافسين والموردين والعاملين... وغيرهم، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها، وتشكل بها ثقافتها.

6. الأفراد (People): تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم، في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة، وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العالمون والعكس صحيح.

شكل (2 - 2) محددات الثقافة التنظيمية



المصدر: (المرسي، جمال الدين، الثقافة التنظيمية والتغير، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2006: 28).

15.1.2 العوامل الواجب توافرها لتغيير الثقافة التنظيمية:

لكي تغير المنظمة ثقافتها فإن هناك بعض العوامل الواجب توافرها، والتي تسهل بدورها عملية التغيير ومن هذه العوامل ما يلي (حريم، 2004: 336):

أ. تغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

ب. مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/ السريع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار (decline) فإن هاتين المرحلتين تشجعان على تغيير الثقافة.

ج. عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.

د. حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.

هـ. قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين، وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة.

و. غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير، لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

16.1.2 - إدارة الثقافة التنظيمية:

يقصد بإدارة الثقافة التنظيمية "عملية بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة علي تطويرها وتقويتها بما يساعد على تحقيق الأهداف" (المغربي، 2002: 466).

كما تعني أيضاً إدارة الثقافة التنظيمية "القدرة على تغييرها لتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يقتضيها تغيير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية" (القريوتي، 2000: 296).

ويرى البعض أن التغيير في الثقافة السائدة أمر يستلزم وقتاً طويلاً ويواجه مقاومة عنيفة، لاسيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها، ثقافة قوية راسخة في أذهان العاملين، تزود الثقافة أعضاء التنظيم بالاستمرارية والاستقرار، إلى جوانب كونها مقننة في تعليمات وسياسات، ومن وجهة النظر الإدارية فإن الثقافة تنشأ نتيجة سيطرة الأعراف والتقاليد غير الرسمية على أساليب إنجاز المهام بمعنى أنها تنشأ تلقائياً وبمرور الزمن وبدون عمد الإدارة عند وضع خطط أو برامج للتنفيذ، ومن ثم فإن الثقافة تؤثر في اتجاهات وسلوكيات العاملين وأساليبهم في أداء مهامهم الوظيفية، ونتيجة لذلك يرى البعض أنه من الصعب تحقيق السيطرة على الثقافة أو إدارتها لعدة اعتبارات أهمها:

أ. الثقافة ظاهرة اجتماعية تنشأ بشكل عفوي عبر فترات ممتدة من الزمن، ومن ثم يصعب تشخيصها أو التحكم فيها بدقة.

ب. الحاجة إلى الخبرة المتعمقة والنظرة الشخصية الثاقبة لتحقيق الفهم الحقيقي للثقافة التنظيمية، مما يجعل إدارتها عملية صعبة في غالبية الأحوال.

ج. قد توجد العديد من الثقافات الفرعية في المنظمة، مما يعقد من مهمة إدارة الثقافة التنظيمية أو يجعلها صعبة التحقيق ومن ثم إدارتها.

د. إن تغيير الثقافة التنظيمية يستلزم تفهم العوامل الموقفية المختلفة التي تساعد على إحداث التغيير وتقلل من صعوباته ومنها:

(1) **طبيعة الأزمات الحقيقية والمتوقعة:** يعتبر وجود الأزمات أو القوة على بيان قرب حدوثها، طريقة مساعدة على تسويق التغييرات، باعتبار ذلك إحدى الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع جهود التغيير.

(2) **التغيير في القيادة:** تمثل فرصة تغيير القيادة، مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، ولكن ذلك يستلزم بدوره رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير، من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي.

(3) **مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة:** حيث تكون عملية تغيير القيم التنظيمية هنا بطريقة أسهل.

(4) **حجم التنظيم:** التغيير في المنظمات الصغيرة أسهل منه في المنظمات الكبيرة، وذلك لسهولة الاتصال بالعاملين وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

(5) **قوة الثقافة الحالية:** كلما كانت الثقافة قوية، وكان هناك إجماع حولها تطلّب تغييرها وقتاً أطول، وكانت العملية أصعب والعكس صحيح، كي يتم تغيير الثقافة التنظيمية.

وتستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية (شأنها شأن أية عملية تغيير) تدويب أو تفكيك أو

تحليل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة في التنظيم، ويهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة السائدة بالثقافة

المطلوب إيجادها وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيرها، أما أداة التحليل فهي معرفة مدة تطبيق السمات العشر للثقافة التنظيمية (التي سبق الإشارة إليها)، إضافة إلى التعرف على المعايير لصرف المكافآت (موضوعية أو تقليدية أو سياسية)، والتعرّف على خلفية الأشخاص المؤسسين للمنظمة وعلى الطريقة التي تعاملت بها المنظمة مع الأزمات، والأحداث السابقة التي مرت بها والدروس المستفادة منها، والتعرف على الأعضاء الخارجين عن القيم الثقافية للمنظمة وكيفية التعامل معهم، ثم الاستفادة من هذه المعلومات المجمعّة وبلورة منظومة جديدة من القيم، وتحديد أولوية تناولها حسب أهميتها للمنظمة، وأخيراً يتم تحديد أهم عناصر الثقافة والقيم غير المنسجمة مع الأولويات المحددة التي تحتاج إلى تغيير، وتحديد الإجراءات المطلوب عملها من أجل تحقيق ذلك (السكرانة، 2011: 348-349).

17.1.2 . دور الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمات:

تلعب الثقافة دوراً حيوياً في نجاح أو فشل المنظمات، فقد تؤدي إلى نجاح المنظمة إذا ما ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء، كما قد ينتج عنها فشل المنظمة إذا ما نتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام وفاعليته تؤثر على العديد من العناصر التنظيمية وعلى العاملين بالمنظمة ويتضح دور الثقافة التنظيمية فيما يلي (المغربي، 2002: 464):

أ. أثر الثقافة على العناصر التنظيمية:

(1) التأثير على نمط الإدارة: حيث يعكس نمط الإدارة الأسلوب الذي يتبعه المديرون في تحقيق

أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة ونمط اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وبالرغم من

أن نمط الإدارة يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية والموضوعية؛ إلا أن القيم والمعايير والاعتقادات السائدة في المنظمة تؤثر بدرجة كبيرة على النمط الذي يستخدمه الإداريون في تحقيق الأهداف.

(2) **التأثير على الاستراتيجيات التنظيمية:** فالعلاقات بين الثقافة التنظيمية والاستراتيجيات التنظيمية علاقة متداخلة وتبادلية وكل منهما تؤثر على الأخرى بدرجة ما، وإن كان من الصعب تحديد أي منهما أكثر تأثيراً على الأخرى.

(3) **التأثير على العمليات والخطط:** وذلك باعتبار أن العمليات جزء لا ينفصل عن الاستراتيجية، وتصفُ العمليات كيفية أداء المهام والواجبات وكيفية تحقيق الأهداف وتتأثر جميعها بثقافة المنظمة.

(4) **التأثير على كفاءة التنظيم وفعاليته:** عن طريق توضيح الأنشطة وجعلها ميسرة للفهم، ويمكن أن يكون التأثير إيجابياً إذا كان النمط السلوكي للعاملين موجهاً نحو أهداف المنظمة، وقد يكون التأثير سلبياً إذا كانت سلوكيات العاملين تعوق تحقيق هذه الأهداف.

(5) **التأثير على العلاقات ونظم المعلومات والاتصالات:** فقد تساعد الثقافة التنظيمية على تنمية العلاقات الرأسية والأفقية وتسهل عملية الاتصالات طالما أنه ينتج عنها توافق في المعاني، وتوجد أنماط للتصرف داخل المنظمة.

(6) **تساعد على تكوين هوية للمنظمة:** فالعديد من المنظمات من خلال ثقافتها يمكن الحكم عليها من أنها منظمات عريقة وقوية، أو أنها ضعيفة وفوضوية.

7) تدعيم استقرار المنظمة كنظام جماعي: ومن خلال إحساس العاملين بانتمائهم إليها

والتزامهم بتحقيق أهدافها مما يساعد على استقرار المنظمة ونموها.

8) توفير سبل للرقابة الاجتماعية: فثقافة المنظمة القوية تلزم الأفراد بإتباع أنماط سلوك معنية

لا يحدون عنها، ومن ثم فإن أي تجاوز عن هذه الأنماط سوف يجد من يعيده مرة أخرى

إلى المعايير القوية السائدة بالمنظمة.

ب. أثر الثقافة التنظيمية على العاملين:

تؤثر الثقافة التنظيمية القوية على العاملين بالمنظمة على النحو التالي:

1) تنمية روح الولاء والانتماء إلى المنظمة.

2) تحفيز العاملين وخلق الدافعية لديهم لأداء العمل.

3) مساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف البيئية الخارجية والداخلية.

4) إمداد العاملين بالعديد من القواعد المرشدة للسلوك.

5) توحيد جهود وخبرات العاملين نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

6) تشكيل قيم العاملين بالمنظمات.

المبحث الثاني

سلوكيات المواطنة التنظيمية

1.2.2 - توطئة:

السلوك التنظيمي هو عبارة عن السلوك الإنساني داخل المنظمات بمختلف أنواعها، ويشمل هذا السلوك التنظيمي جميع التصرفات التي يتعامل بموجبها العامل مع الآخرين ممثلين في الرؤساء والمرؤوسين والزملاء وجميع أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة. كما يتضمن علاقة العامل بالعنصر المادي ممثلاً في الآلات والمعدات والأثاث والمباني والتجهيزات المملوكة للمنظمة، ويتضمن كذلك علاقة العامل بالسياسات والإجراءات والقواعد ونظم سير العمل (أبو الخير، 2006: 21-22).

تعد دراسة علم السلوك التنظيمي ذات أهمية للمنظمة لأنها تمكنها من فهم وتفسير السلوكيات والممارسات الصادرة من العاملين من خلال فهم دوافعهم والقيم التي تحكم سلوكهم، وذلك بغرض التنبؤ الدقيق بهذه السلوكيات وتوجيهها في المسار الذي يحقق أهداف المنظمة، عن طريق الدعم الإيجابي للسلوكيات المرغوبة.

ولا شك أن الفرد بما يتبناه من اتجاهات وقيم وبما يحوزه من دوافع وبما يمارسه من سلوكيات له دور هام في رفع كفاءة وفاعلية المنظمة التي يعمل بها. فإذا كانت ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الأساسي أو متطلبات الأداء الوظيفي الرسمي تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة

وفاعلية المنظمة التي يعمل بها، فإن ممارسة الفرد لسلوكيات الدور الإضافي أو سلوكيات المواطنة التنظيمية تسهم أيضاً في ذلك.

وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات مرتبطة بالعمل ولكنها سلوكيات اختيارية، أي متروكة لحكم وتقدير الفرد في أن يمارسها أو يمتنع عنها، ولا ترتبط هذه السلوكيات بشكل صريح أو مباشر بالوصف الوظيفي أو بنظام المكافآت الرسمي، وهذه السلوكيات في مجملها تقوي أو تدعم الأداء الفعال للمنظمة (عواد، 2009: ص 247).

2.2.2 نشأة مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تُعد كتابات برنارد Barnard, 1938 في مجال الرغبة أو الاستعداد للتعاون أو الجهد التعاوني للعاملين وفي مجال التنظيم غير الرسمي هي بمثابة البداية الحقيقية التي اعتمد عليها كاتز Katz, 1964 في تحليله للأسس الدافعة للسلوك التنظيمي، فقد حدد كاتز Katz ثلاثة أنماط رئيسية لسلوكيات الفرد، تؤثر بشكل جوهري في الكفاءة والفاعلية الكلية لأي منظمة، وهذه الأنماط هي:

- أ. يجب أن يتوافر لدى الفرد الحافز الكافي للانضمام إلى المنظمة، والاستمرار في العمل بها.
- ب. يجب أن ينفذ الفرد واجباته الوظيفية التي يحددها الوصف الوظيفي بطريقة مُرضية ويُطلق على هذه الواجبات مسمى سلوكيات الدور الأساسي In Role Behavior.
- ج. يجب أن يمارس الفرد بعض السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية Cooperative Innovative Spontaneous Activities أثناء قيامه بتحقيق أهداف المنظمة. حيث تخرج هذه

السلوكيات عن الواجبات التي يحددها الوصف الوظيفي، ويطلق على هذه السلوكيات مسمى

سلوكيات الدور الإضافي Extra- Role Behaviors

كما أورد كاتز Katz الأمثلة التالية على السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية:

(1) الأنشطة التي يمارسها الفرد وترمي إلى حماية المنظمة من المخاطر وتحقيق تميزها.

(2) الاقتراحات البناءة التي يقدمها الفرد بغرض تدعيم الكفاءة والفاعلية الكلية للمنظمة.

(3) التدريب الذاتي لتحمل المسؤوليات الإضافية.

(4) إيجاد مناخ إيجابي للمنظمة في علاقاتها مع البيئة المحيطة.

(5) الأنشطة التعاونية التي يمارسها الفرد مع زملائه في العمل.

(6) قبول الفرد لأعباء عمل إضافية دون شكوى أو تدمير.

وقد أشار كاتز Katz إلى أن تلك السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية ضرورية لبقاء

المنظمة وتميزها، حيث إن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوكيات المقدره طبقاً للوصف

الوظيفي ونظام العمل الرسمي، سوف تمثل نظاماً هشاً ضعيفاً، سريع الزوال.

وفي نهاية السبعينيات من القرن الماضي ظهر مصطلح (سلوكيات المواطنة التنظيمية)

Organizational Citizenship Behaviors (OCBs) لأول مرة على يد أوجن Organ

ليصف الجهد التعاوني للعاملين أو السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية حيث ذكر أوجن

Organ, 1977 في الدراسة التي أجراها حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي؛ أن

السبب الحقيقي لفشل الباحثين في التوصل إلى العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

يرجع إلى تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل ضيق باعتباره مرادفاً لمصطلح الإنتاجية المتمثلة في كمية وجودة الإنتاج.

ويؤكد أوجن Organ على أنه من المتوقع الكشف عن العلاقة السببية سالفة الذكر عند تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثم قامت دراسة أوجن وباتمان، Organ & Bateman 1983 بإعادة اختبار نتائج دراسة Organ, 1977 حيث عرفت دراسة Organ & Bateman (الرضا الوظيفي في صورة العاطفة الايجابية) إلى أنه على الرغم من عدم وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاجية فإن الرضا الوظيفي يرتبط بقوة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك لأن سلوكيات المواطنة التنظيمية أقل تقييداً أو اعتماداً على كل من قدرة الفرد والتكنولوجيا المستخدمة في العمل وذلك بالمقارنة بالإنتاجية.

وفي عام 1983 أيضاً تم إجراء دراسة سميث Smith وزملائه، قامت الدراسة ببحث طبيعة سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلى جانب بحث العديد من محددات تلك السلوكيات، ومنذ ذلك العام وحتى الآن أجريت العديد من الدراسات في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي كانت بداياتها الأولى دراسة أوجن Organ (خطاب، 2002: 303 - 306).

3.2.2 . مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية:

لإيضاح مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، فإن هذا الجزء سيعمل على تناوله من خلال جانبين رئيسيين هما: بيان التعريفات المختلفة الموضوعية من قبل الباحثين والدارسين في مجال

سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما الجانب الثاني فسيخصص للمقارنة بين بعض المفاهيم التنظيمية ذات العلاقة وبين مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، تمييزاً للأخير وتوضيحاً لهذا المفهوم.

1.3.2.2 تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية:

لقد تنوعت تعريفات الكتاب والباحثين لمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وقد كان من أوائل هذه التعريفات ما ذكره أورجن وباتمان، 1983 Organ & Bateman من أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي مصطلح يشير إلى السلوكيات المفيدة تنظيمياً والتي لا يمكن تشجيعها أو تدعيمها على أساس التزامات الدور الرسمي، ولا يمكن إثارتها باستخدام المكافآت التي يتضمنها عقد العمل الرسمي، وأن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من تلك السلوكيات غير الرسمية التي يقدمها الفرد بشكل اختياري دون النظر إلى اعتبارات الحوافز الرسمية أو العقاب (عواد، 2009: 252).

ولقد قام أورجن Organ، والذي يعتبره الباحثون الأب الروحي لموضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية - عام 1988 بوضع تعريف لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهو التعريف المستخدم حتى الآن في معظم بحوث سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث يرى Organ بأنها:

"individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization".

سلوك المواطنة التنظيمي هو "السلوك الفردي الاختياري، غير المعترف به بشكل مباشر وواضح في النظام الرسمي للمكافآت، والذي في مجمله يحسن من الأداء الفعال للمنظمة". (Luthans , 2005: 219 -220).

ويعرفها ديكوب وآخرون Deckop et al بأنها "سلوكيات زائدة عن الدور الأساسي وتهدف إلى مساعدة زملاء العمل وتحسين صورة المنظمة أمام الجمهور الخارجي ولا يتضمنها النظام الرسمي للمكافآت أو الوصف الوظيفي" (قاسم، 2007: 88).

ويرى كونوفسكي وبيو Konovsky & Pugh سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها "سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة" (الصيرفي، 2009: 307).

ويعرفها رولاند Roland بأنها "جميع السلوكيات المفيدة والإيماءات والتلميحات التي تصدر عن الأفراد دون أن تطلب منهم بشكل رسمي بموجب لوائح العمل، ولكنها تعود على المنظمة بفوائد عظيمة" (رمضان، 2004: 78).

ويرى سنيك Schnake بأنها "تعبير عن السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة" (زايد، 2000: 587).

كما اعتبر بيرسي وآخرون Piercy et al سلوكيات المواطنة التنظيمية "بأنها سلوك اختياري فردي لا يدخل مباشرة ضمن النظام الرسمي للمكافآت ويهدف إلى رفع الفاعلية الوظيفية للمنظمة" (باشا، 2007: 109).

ويعرفها العامري بأنها "التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة في نظام الحوافز

الإدارية للمنظمة، وذات الأهمية الكبيرة لفاعلية المنظمة ونجاحها واستمرار أدائها"
(الطيب، 2012: 75).

ويرى سليمان بأنها "مجموعة من السلوكيات الإيجابية التطوعية التي يؤديها الفرد عن رغبة واختيار وبما هو أبعد من سلوكيات الدور الرسمي ولا تدخل ضمن النظام الرسمي للمكافآت"
(عبدالرحمن، 2005: 75).

ويعرفها الصباغ على أنها "نشاط مرتبط بالعمل ويؤديه الموظفون طوعاً ويزيد من الكفاءة التنظيمية، ويعد هذا النشاط خارج نطاق الأنشطة الرسمية المدونة في بطاقات الوصف الوظيفي"
(عامر، 2011: 60).

ويعرفها عواد بأنها "سلوكيات اختيارية لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وتستهدف هذه السلوكيات تحقيق مصلحة المنظمة ككل أو تحقيق مصلحة أفراد معينين داخل المنظمة. وذلك من خلال الإسهامات الايجابية التي يمارسها الفرد طوعاً أو من خلال الامتناع طوعاً عن السلوكيات التي تضايق المنظمة أو الإدارة، وهي سلوكيات نزيهة يترتب على ممارستها بشكل دوري تحقيق الرفاهية التنظيمية"
(رمضان، 2004: 79).

ويمكن من خلال التعريفات السابقة استخلاص أهم خصائص مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية كما يلي:

(1) إن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات، والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسمياً في المنظمة، أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية.

2) إن هذا السلوك سلوك اختياري وليس إجباري، بمعنى أنه سلوك تطوعي، يمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية.

3) سلوكيات مقصودة ومتعمدة من جانب الفرد.

4) سلوك يعتمد على مبادرة الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم وإرادتهم الحرة، دون أي تأثير خارجي.

5) شمولية سلوكيات المواطنة لأكثر من نمط سلوكي، فهي تقدم المساهمة الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية، ومن أمثلة ذلك (مساعدة الفرد لزملائه بالعمل، وتقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير مستوى الأداء، وعدم إضاعة الوقت). ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع ومن أمثلتها (تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل بعض المشاهدات البسيطة في مكان العمل).

6) لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي.

7) إن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة، أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد في الأجل القصير، ولكن يتوقع الفرد أن يؤخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية، بمعنى أن هذا السلوك يحقق لممارسه أفضلية وميزة تنافسية.

8) إن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً، وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر، وفقاً لطبيعة وشكل اللوائح والقوانين المحددة لما هو رسمي في العمل، وما هو تطوعي أو إضافي.

9) إن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة وانتمائه إليها، ورغبته الأكيدة في البقاء فيها، وفي الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها.

10) إيجابية هذه السلوكيات، بمعنى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم يمكن إدراك هذه السلوكيات بشكل إيجابي من قبل من يلاحظها.

11) نزاهة هذه السلوكيات، بمعنى ليس لها غرض محدد من منظور الفرد الذي يمارسها. (عامر، 2011: ص 62 - 63).

2.3.2.2 المقارنة بين مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ومفهوم سلوكيات الدور الأساسي:

لقد تم تحديد الفرق بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الدور الأساسي وذلك على النحو التالي [Borman & Motowidlo, 1993; 71 - 91; Motowilo & van Scotter, 1994; Organ & Ryan, 1995; Pulakos et al, 1988; Van Dyne & Le Pine, 1998]

"إن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات اختيارية لأنها غير متوقعة أو محددة مسبقاً في الوصف الوظيفي الرسمي، لذا فإن نظام المكافآت والعقاب الرسمي لا يتضمن هذه السلوكيات" وعلى العكس تماماً فإن سلوكيات الدور الأساسي هي: "سلوكيات إجبارية لأنها متوقعة أو محددة مسبقاً في الوصف الوظيفي الرسمي، لذا فإن نظام المكافآت والعقاب الرسمي يتضمن هذه السلوكيات". وقد تم التأكيد على أن العوامل الاتجاهية وعوامل الشخصية هي محدد أفضل لسلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بسلوكيات الدور الأساسي في حين أن العوامل الوظيفية مثل: (المهارة، والقدرة، وتنوع مهام الوظيفة، ونظام الحوافز الرسمية) هي محدد أفضل لسلوكيات الدور الأساسي مقارنة بسلوكيات المواطنة التنظيمية. ومع ذلك لم يتم نفي إمكانية تأثير بعض العوامل

الوظيفية في سلوكيات المواطنة التنظيمية، فعلى سبيل المثال فإن قدرة الفرد قد تؤثر في مساعدته لزملائه في العمل كأحد أشكال سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما لم تكرر إمكانية تأثير بعض العوامل الاتجاهية أو بعض عوامل الشخصية في سلوكيات الدور الأساسي، فعلى سبيل المثال فإن ضمير الفرد كأحد عوامل الشخصية قد يؤثر في أدائه لوظيفته (عواد، 2009: 257 - 258).

جدول رقم (2-2)

المقارنة بين مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ومفهوم سلوكيات الدور الأساسي

سلوكيات الدور الأساسي	سلوكيات المواطنة التنظيمية	وجه المقارنة
سلوكيات متوقعة أو محددة مسبقاً في الوصف الوظيفي الرسمي.	سلوكيات غير متوقعة أو محددة مسبقاً في الوصف الوظيفي الرسمي.	1. التوقع أو التحديد.
يتضمنها نظام المكافآت/ العقاب الرسمي.	لا يتضمنها نظام المكافآت/ العقاب الرسمي.	2. العلاقة بنظام المكافآت / العقاب الرسمي.
العوامل الوظيفية.	العوامل الاتجاهية والعوامل الشخصية.	3. المحدد الأساسي.
سلوكيات مفيدة تنظيمياً.	سلوكيات مفيدة تنظيمياً.	4. الفائدة التنظيمية.
تدخل في هذا التقييم.	لا تدخل نظرياً في هذا التقييم.	5. تقييم المشرف المباشر للأداء.

المصدر: عواد، عمرو محمد وآخرون، العلوم السلوكية، منشورات كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009 ، 259.

3.3.2.2 المقارنة بين مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ومفهوم السلوكيات التنظيمية

الاجتماعية المدعمة:

السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة هي ترجمة للمصطلح الأجنبي (Pro-social

Organizational Behavior)، وعرفت بأنها "تلك السلوكيات التي تتم ممارستها في البيئة

التنظيمية من جانب أحد أعضاء المنظمة والتي يحاول من خلالها هذا العضو تحقيق مصلحة المنظمة ككل أو تحقيق مصلحة فرد معين (داخل المنظمة أو خارجها) من خلال توجيه تلك السلوكيات إليه".

وهناك العديد من أنماط السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة. ويمكن تقسيم تلك الأنماط وفقاً للمعايير الثلاثة التالية التي حددتها دراسة Motowidlo & Brief (النيهوم، 2004: 31):

- أ. ما إذا كانت تلك السلوكيات موجهة نحو فرد معين سواء داخل المنظمة (أحد زملاء العمل أو الرئيس المباشر) أو خارجها (أحد العملاء)، أم أن هذه السلوكيات موجهة نحو المنظمة ككل.
- ب. ما إذا كانت تلك السلوكيات أساسية (يحددها الوصف الوظيفي)، أم أنها إضافية (لا يحددها الوصف الوظيفي ويمارسها الفرد تطوعاً).
- ج. ما إذا كانت تلك السلوكيات مفيدة تنظيمياً (تدعم أهداف المنظمة)، أم أنها ضارة تنظيمياً (تعوق تحقيق أهداف المنظمة).

ويوضح الجدول التالي المقارنة بين المفهومين بناء على المعايير الثلاثة سابقة الذكر التي

حددها دراسة Motowidlo & Brief.

جدول رقم (2- 3) المقارنة بين مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

ومفهوم السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة

سلوكيات المواطنة التنظيمية	السلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعمة	مقياس المقارنة
سلوكيات موجهة نحو أفراد معينين داخل المنظمة (زملاء العمل أو المشرف المباشر) أو موجهة نحو المنظمة ككل.	سلوكيات موجهة نحو أفراد معينين داخل المنظمة أو خارجها أو موجهة نحو المنظمة ككل.	المقياس الأول
سلوكيات دور إضافي.	سلوكيات دور أساسي وسلوكيات دور إضافي.	المقياس الثاني
سلوكيات مفيدة تنظيمياً.	سلوكيات مفيدة تنظيمياً وسلوكيات ضارة تنظيمياً.	المقياس الثالث

المصدر: النيهوم، خيرية محمد، "علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في الفروع الرئيسية للمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2004 ، 32.

4.3.2.2. المقارنة بين مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية ومفهوم سلوكيات الاعتراض ذي

المبادئ على المنظمة: (Graham, 1986):

تعرف سلوكيات الاعتراض ذي المبادئ على المنظمة بأنها "الاحتجاج والجهد المبذول من جانب أحد أعضاء المنظمة لتغيير الوضع التنظيمي الحالي، وذلك لأن ضمير ومبادئ الفرد ترفض السياسات الحالية التي من شأنها انتهاك معايير العدالة والأمانة بجانب المعايير الاقتصادية".

ويمكن المقارنة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الاعتراض ذي المبادئ على المنظمة باستخدام نفس المعايير الثلاثة التي سبق استخدامها عند المقارنة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والسلوكيات التنظيمية الاجتماعية المدعومة مضافاً إليها معيار رابع وهو معيار الدافع الكامن وراء السلوكيات (سواء أكان دافعاً تشجيعياً أم دافعاً تحريمياً أو تغييرياً)، ويوضح الجدول التالي تلك المقارنة (عواد، 2009: 267):

جدول رقم (2- 4) المقارنة بين مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

ومفهوم سلوكيات الاعتراض ذي المبادئ على المنظمة

سلوكيات الاعتراض ذي المبادئ على المنظمة	سلوكيات المواطنة التنظيمية	معايير المقارنة
سلوكيات موجهة نحو المنظمة ككل	سلوكيات موجهة نحو أفراد معينين أو موجهة نحو المنظمة ككل	المعيار الأول
سلوكيات دور إضافي	سلوكيات دور إضافي	المعيار الثاني
سلوكيات مفيدة تنظيمياً على الأقل في الأجل البعيد	سلوكيات مفيدة تنظيمياً	المعيار الثالث
دافع تصحيحي يهدف إلى تغيير سياسات وقواعد المنظمة من خلال الاعتراض عليها.	دافع تشجيعي؛ حيث إن سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة نحو المنظمة ككل تتضمن عدم الشكوى بشأن أوضاع العمل السيئة البسيطة واقتراح التحسينات البناءة اللازمة لتدعيم تميز المنظمة دون اعتراض على سياساتها	المعيار الرابع

المصدر: عواد، عمرو ومجد وآخرون، العلوم السلوكية، منشورات كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009، 268.

4.2.2. مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يمكن تناول مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال مدخلين أساسيين:

- **المدخل الأول:** يفترض هذا المدخل أن هناك انفصلاً بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً، وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك متروك لتقدير الفرد (Discretionary) لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافآت الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة.

- **المدخل الثاني:** ويقوم هذا المدخل على التراث الفكري Theoretical Heritage لبحوث المواطنة المدنية Civic Citizenship في علوم الفلسفة، السياسة، الاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع. وطبقاً لهذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ثلاثة أنواع من السلوكيات وهي كالتالي (عامر، 2011):

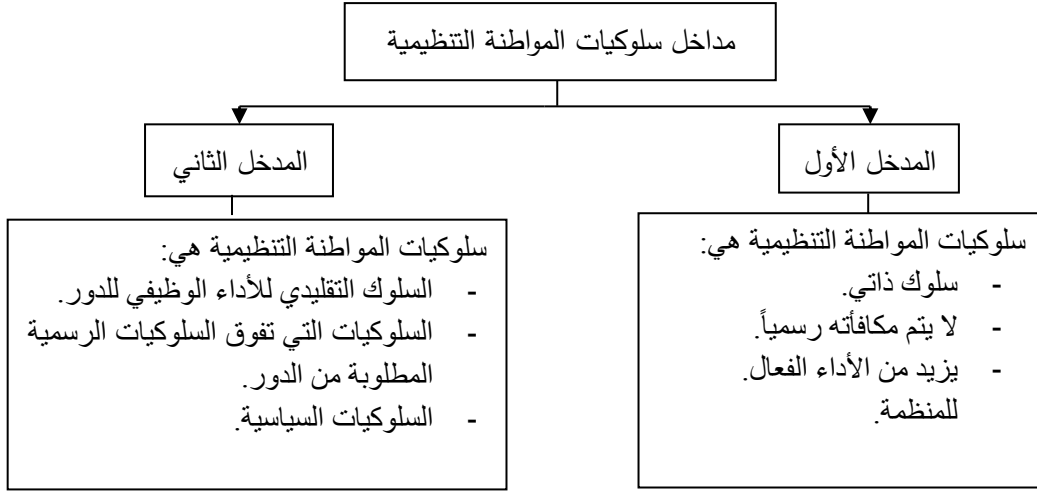
(1) السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور.

(2) السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور.

(3) السلوكيات السياسية .

ويوضح الشكل التالي مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية:

شكل رقم (1-2) مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: عامر، مياي حمود، "نموذج مقترح لأثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بالمستشفيات الحكومية والخاصة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2011، 61.

5.2.2 أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية: لقد قام أورجن وباتمان Organ &

Bateman بتصميم مقياس لسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال إعداد قائمة بتلك السلوكيات التي يمارسها العاملون ويعجب بها المديرون، ولكنها لا تدخل في التقييم الرسمي لأداء العاملين، إلا أن هذا المقياس قدم منظوراً محدوداً عن أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث عالج هذا المقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية كـمكون أحادي الأبعاد.

وقام سميث Smith وزملاؤه بتصميم قائمة أكثر تطوراً لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال المقابلات الشخصية مع المشرفين في منطمتين صناعيتين، وعند إجراء الاختبار المبدئي لهذه القائمة على عينة مكونة من 67 فرداً من العمالة الإدارية والاستشارية بإحدى المستشفيات الأمريكية بجانب 18 فرداً من القائمين بالتسجيل في برنامج للحصول على درجة الماجستير في إدارة العمال بإحدى الجامعات الأمريكية، أظهرت النتائج أن هناك بُعدين لسلوكيات المواطنة التنظيمية هما:

1) الإيثار **Altruism**: ولقد أطلق عليه سميث Smith وزملاؤه ذلك المسمى لأن العبارات التي تتعلق بهذا البعد تقيس مساعدة الفرد لشخص آخر محدد، وهو إما المشرف أو أحد زملاء العمل أو العميل، مما يعكس تفضيل أو إيثار الفرد للآخرين عن نفسه.

2) صحوة الضمير **Conscientiousness**: ولقد أطلق سميث Smith وزملاؤه على هذا البعد - وقت إجراء الدراسة - مسمى الطاعة العامة (General Compliance) ويظهر هذا البعد نمطاً غير شخصي من السلوكيات (أي السلوكيات غير الموجهة نحو شخص محدد). مثل الحضور والانصراف في المواعيد والعمل في ساعات العمل الرسمية، وعدم إضاعة وقت العمل، وطاعة واحترام القواعد المختلفة، والعبرة هنا أن الإنجاز وفقاً للضمير يفوق أو يتجاوز إلى حد بعيد الحد الأدنى من الالتزام الذي تحدده متطلبات الدور الأساسي.

ولقد اقترح أوج Organ أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تحتاج منطقياً لأن تتضمن أبعاداً أخرى من السلوكيات التي يمكن تمييزها عن كل من الإيثار، والإنجاز وفقاً للضمير، هما:

3) الكياسة **Courtesy**: أي التعرف على آراء الآخرين قبل اتخاذ القرارات أو ممارسة الأفعال المؤثرة في أعمالهم، أو على الأقل إخبار الآخرين مسبقاً قبل اتخاذ تلك القرارات أو ممارسة تلك الأفعال. وعن شكلها الأمثل، فإن الكياسة تتخذ نمط جدول وتدفق أنشطة العمل ذات الاعتماد المتبادل بما يؤدي إلى الحفاظ على معنويات مجموعة العاملين المشاركين في نفس العمل عند مستوى مرتفع بما يمكنهم من تقديم الإسهامات البناءة بدلاً من الجدل أو النزاع الشخصي بينهم.

4) روح التسامح **Sportsmanship**: ويقصد بهذا البعد قدرة الفرد على أن يتحمل - وبصدر رحب - أوضاع العمل التي يعترضها بعض السوء، ومصادر الأذى والإزعاج والقلق، والتي تعتبر نتيجة حتمية للاعتماد المتبادل، فكلما كان العاملون قادرين على تحمل المشاحنات دون

شكوى أو تظلم أو توجيه اللوم أو الاتهام، انخفاض العبء الذي يتحمله القائمون على إدارة المنظمة (خطاب، 2002: 314 - 317).

ثم اقترحت بعد ذلك جراهام Graham بُعداً خامساً لسلوكيات المواطنة التنظيمية هو:

5) **طوعية المشاركة Caricature**: يتضمن بُعد صدق المواطنة قيام الفرد بالمساهمة إيجابياً في الحياة التنظيمية، وذلك بأشكال متعددة مثل قراءة اللوائح التنظيمية، ولوحة الإعلانات، والبريد، وحضور الاجتماعات، والمؤتمرات والندوات، حتى إذا كان ذلك غير مطلوب رسمياً، وتقديم الاقتراحات البناءة واللازمة لتحسين العمل ودعم تميز المنظمة (النيهوم، 2004: 34 - 35).

والجدير بالذكر أن هناك مقياساً آخر صممه كل من وليامز وأندرسون & Williams

Anderson، يتم من خلاله قياس سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً لبعدين آخرين هما:

1. سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل: **Organizational Citizenship Behaviors Directed Toward The Organization (OCBO)**

وتتمثل في الآتي:

- عدم الحصول على فترات الراحة أو الغداء الكافية أثناء العمل اليومي.
- عدم تضييع وقت العمل في المكالمات الهاتفية الشخصية.
- الحصول على إذن مقدم قبل الغياب عن العمل أو التأخر عن الحضور في المواعيد الرسمية.
- عدم إضاعة وقت العمل في الشكوى بشأن أمور تافهة أو بسيطة.

- الالتزام بالقواعد التي وضعت للمحافظة على المنظمة.

- المحافظة على ممتلكات المنظمة وحمايتها.

2. سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيدهم أفراداً معينين: Organizational

Citizenship Behaviors Directed Toward The Individuals (OCBI)

وهذه السلوكيات تفيدهم المنظمة أيضاً ولكن بطريقة غير مباشرة وتتمثل في الآتي:

- الحرص على مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بالعمل.

- الحرص على مساعدة زملاء العمل الذين كانوا غائبين في إنهاء الأعمال المتراكمة عليهم.

- الحرص على مساعدة زملاء العمل عندما يزيد عبء العمل عليهم.

- الحرص على الاستماع لمشكلات الزملاء ومحاولة مساعدتهم في علاجها.

- تزويد الزملاء بالمعلومات الضرورية التي تفيدهم في إنجاز أعمالهم.

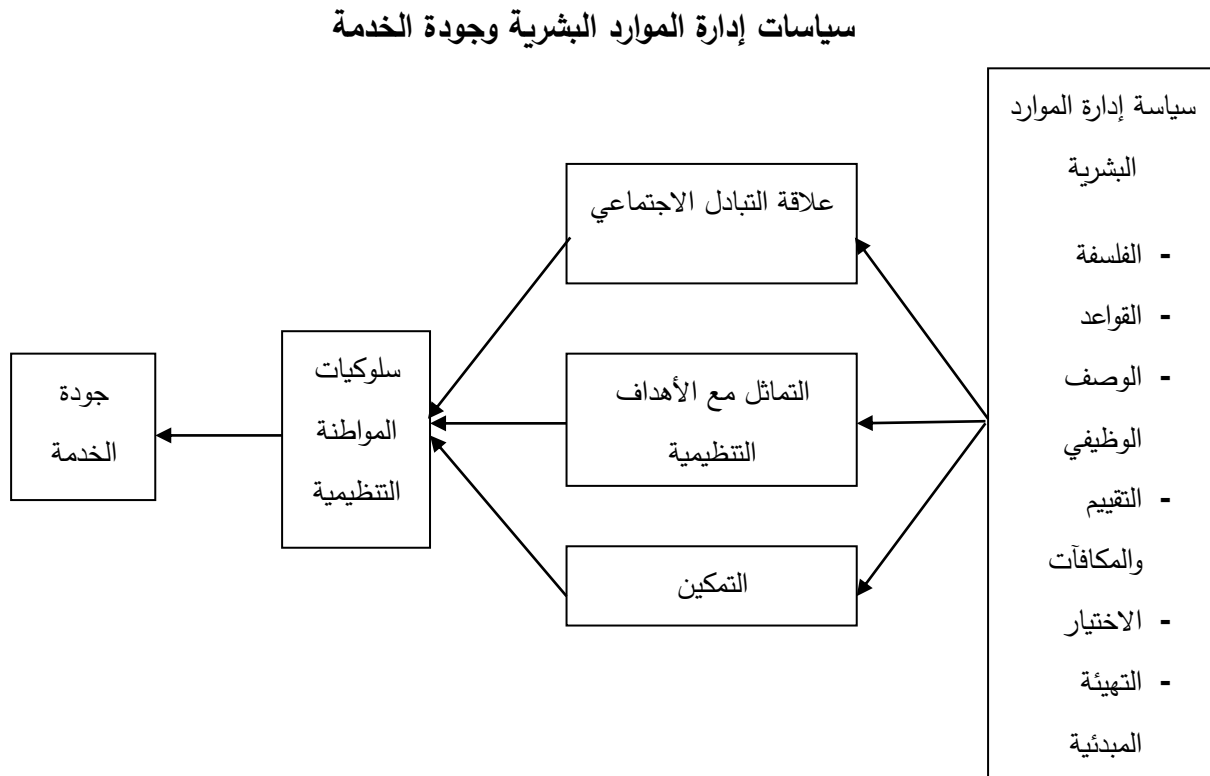
- مساعدة المشرف في العمل حتى وإن لم يكن ذلك مطلوباً منه بصفة رسمية (Organ,

2006).

6.2.2. علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بسياسات إدارة الموارد البشرية:

افتترضت موريسن Morrison نموذجاً نظرياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير بين سياسات إدارة الموارد البشرية، وجودة الخدمة، ويوضح الشكل التالي ذلك النموذج.

شكل رقم (2-4) نموذج نظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغير بين



المصدر: النيهوم، خيرية محمد، "علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في الفروع الرئيسية للمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2004 ، 36.

وقد وضع موريسن Morrison لذلك النموذج الشروط العشرة التالية (النيهوم، 2004: ص

:38)

1) كلما أعطت فلسفة إدارة الموارد البشرية التي تتبناها المنظمة أهمية أكبر للاحتفاظ بالعاملين في الأجل الطويل، زادت ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

2) كلما كانت عملية الاختيار قادرة على أن توضح للعاملين المرتقبين بأن هناك علاقات تبادل اجتماعي سترتبطهم من خلال التركيز على الالتزامات المعرفة بشكل واسع والالتزامات طويلة الأجل زادت ممارسة هؤلاء العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

3) كلما اختارت المنظمة العاملين على أساس رغباتهم وقدراتهم على المبادلة، زادت ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المستقبل.

4) كلما كانت عملية التهيئة المبدئية التي تمارسها المنظمة قادرة على تحقيق التماثل بين قيم العاملين الجدد وبين الأهداف التنظيمية بجانب زيادة مشاعر هؤلاء العاملين بالالتزام طويل الأجل تجاه المنظمة، زادت ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

5) كلما اختارت المنظمة العاملين على أساس توافقهم مع الأهداف التنظيمية، زادت ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية في المستقبل.

6) كلما كانت المنظمة تكافئ العاملين بالاعتماد على الأداء التنظيمي الكلي وليس الاعتماد على السلوكيات الفردية المحددة مسبقاً، زادت ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

7) كلما كانت التهيئة المبدئية التي تمارسها المنظمة مع العاملين الجدد شخصية وليست هيكلية أو إجرائية في طبيعتها، فإنها تدفع وتمكن هؤلاء العاملين من ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

8) كلما اتجهت المنظمة إلى تخفيض عدد القواعد والإجراءات التنظيمية، زادت ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

9) كلما كان الوصف الوظيفي عاماً أو مفتوحاً (لا يحدد سلوكيات معرفة بذاتها)، زادت ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

10) أن المستوى الكلي لسلوكيات المواطنة التنظيمية الذي يمارسه العاملون يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة.

7.2.2. أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يمكن حصر مجموعة النتائج التي تظهر مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية في ما يلي:

1) تؤثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على قدرة العاملين على الابتكار والإبداع، وفتح مجالات أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات التي من شأنها دعم وحماية المنظمة، والاستعداد لتحمل المخاطر واستيعاب التجارب الفاشلة.

2) تؤثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على عنصر الوقت، فهي تعمل على توفير الوقت، والجهد، والأعمال بالنسبة لعملية التدريب، حيث إن ممارسة الأفراد لمثل هذه السلوكيات تؤدي إلى التدريب الذاتي من جانب الفرد لتحمل أعباء إضافية في العمل.

3) ترفع سلوكيات المواطنة التنظيمية من مستوى أداء فرق العمل، وتقلل من الصراعات والمشكلات بين العاملين، حيث إن ممارسة الأفراد لهذه السلوكيات ستجعلهم يشعرون بالمساواة وبالتالي سينعكس ذلك بشكل إيجابي على فاعلية أداء الجماعة.

ويرى (الخبيلي، 2003) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تؤدي إلى توفير موارد المنظمة ويرجع

ذلك لسببين:

1. سلوك العاملين الذي يتسم بالرغبة في الإنجاز يدفع الإدارة إلى إسناد مهام إضافية لهم، وتوفير

وقت الإدارة.

2. توفير الميزانية المخصصة للتدريب، حيث يقوم الموظفون ذوو الخبرة بتدريب الموظفين الجدد.

ويؤكد (شاهين، 2005) على أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث يرى أنها تمد الإدارة

بوسائل التعاون (العلاقة الاعتمادية بين أعضاء الجماعة)، وتزيد من النتائج المحققة، وهي مصدر

مجاني لزيادة الإنتاجية، لأن هذا النوع من السلوكيات لا يرتبط بالدفع النقدي ويؤدي إلى تحسين

المهارات والقدرات للعاملين والمديرين لإنجاز وظائفهم بزيادة الوقت المجاني والذي يزيد من الوقت

المحدد أو المخطط له، كما يؤدي إلى حل المشكلات وزيادة الالتزام التنظيمي (عامر، 2011: 65

- 66).

وتشير لامبرت (Lambart, 2000) إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى

زيادة الموارد المتاحة وتقليل الحاجة إلى استخدام الأساليب الرقابية الأكثر رسمية وتكلفة، وتشجيع

النشاط التلقائي المتجدد.

و يشير (العامري، 2003) إلى أن المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي تؤدي إلى

تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً. فالممارسة المستمرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية تؤثر

عبر الوقت على انطباع الرؤساء وزملاء العمل حول ذلك الموظف، هذا الانطباع يلعب دوراً مهماً

في الحوافز التي يمكن أن يحققها هذا الموظف كالراتب والترقية.

وعلى الرغم من أن التغيير التنظيمي ينظر إليه معظم العاملين على أنه مصدر هائل للضغط في الحياة التنظيمية، نظراً لارتباطه بالعديد من النتائج السلبية مثل فقدان الوظيفة، وتقليل المركز، والصراع أو الخلاف في العمل، إلا أنه يمكن لسلوكيات المواطنة التنظيمية أن تؤثر على توافق العاملين مع التغيير التنظيمي، حيث يشير (عبدالغني محمود، 2001) إلى أن الأفراد ذوي المستوى المرتفع من سلوكيات المواطنة التنظيمية يتسمون بمجموعة من السمات التي تجعلهم مؤهلين أكثر للتوافق مع التغيير التنظيمي منها:

(1) زيادة الجهود المبذولة لتحسين بيئة العمل.

(2) زيادة فرص تحقيق التعاون والتنسيق.

(3) المشاركة النشطة في الاجتماعات والأعمال التي يمكن أن تحسن الأداء التنظيمي.

أما على مستوى جماعة العمل فيشير (عبدالغني محمود، 2001) إلى أن عناصر سلوكيات المواطنة التنظيمية تستطيع التأثير على مستوى أداء مجموعات العمل من خلال عدة جوانب من أبرزها على سبيل المثال:

1. التأثير الإيجابي المتوقع للإيثار أو السلوك المعاون، كأحد عناصر سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى أداء مجموعات العمل: فعندما يقوم الموظف ذو الخبرة بتقديم النصيحة والمساعدة لزميله الذي يفتقد الخبرة - لحل المشكلات المتعلقة بالعمل - فإنه يمكن أن يقدم له عدة أساليب فعالة لأداء العمل، ومن ثم زيادة احتمالات فعالية الأداء. بالإضافة إلى أنه كلما زاد عدد الأفراد ذوي الخبرة الذين يقدمون النصائح لزملائهم، قلت جهود وأوقات المديرين التي يخصصونها لمتابعة هذا العمل، وبالتالي إتاحة الفرصة أمامهم - أي المديرين - لأداء أمور أكثر أهمية.

2. التأثير الإيجابي المتوقع لقبول أوضاع المنظمة (Sportsmanship) كأحد عناصر المواطنة التنظيمية على أداء فريق العمل: حيث إنه كلما زاد مستوى الرضا، ارتفعت الروح المعنوية، وازدادت الجهود المبذولة لتحسين بيئة العمل بالمنظمة، وزاد مستوى التعاون والتنسيق.

3. التأثير الإيجابي المتوقع لعنصر الاهتمام بالمنظمة (Civic Virtue) كأحد عناصر المواطنة على مستوى الأداء الجماعي والتنظيمي وذلك من خلال:

أ. اشتغال هذا العنصر على تقديم مقترحات فعالة عن كيفية تحسين أداء فرق العمل والحفاظ على الموارد.

ب. إن هذا العنصر يمكن أن يزيد من فاعلية الاجتماعات، كما أنه يمكن أن يزيد من التنسيق بين الأنشطة والجهود المبذولة. وإن عنصر الاهتمام بالمنظمة، في شكل حضور الاجتماعات والمشاركة النشطة في تلك الاجتماعات، يمكن أن يساهم إيجاباً في أداء جماعة العمل.

كما كشفت الدراسات السلوكية أن تزايد اهتمام منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة بتحسين مستوى جودة خدمة العملاء يبرز بشكل مباشر أهمية تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في تلك المنظمات، فترى (بينستوك وآخرون، 2003) (Bienstock et al, 2003) أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ينجم عنها تقديم خدمة أكثر فاعلية للعميل وفقاً للمعايير التنظيمية، كما أنها تقوي إحساس العميل بجودة الخدمة المقدمة وذلك من خلال التفاعل بين الموظف والعميل على اعتبار أن الموظفين الذين يظهرون سلوكيات المواطنة قادرين على تقديم خدمة مميزة كونهم يسعون إلى تحقيق أفضل مساعدة للعميل.

وتشير أيضاً (جادلله، 2001) إلى أنه لكل فرد في المنظمة دور رسمي يقوم به ودور إضافي. هذا الدور الأخير يؤثر تأثيراً كبيراً على درجة رضا العميل عن جودة الخدمة، فكلما كانت هناك شبكة من الاتصالات والعلاقات الجيدة بين الأفراد العاملين في المنظمة من جهة وبين المتعاملين (العملاء) من جهة أخرى، كان هناك ضمان لتحقيق مستويات مرتفعة من رضا العميل عن الخدمة المقدمة (باشا، 2007: 129 - 131).

8.2.2. الغرض الكامن وراء سلوكيات المواطنة التنظيمية:

لقد حاول (عواد، 2001) تفسير الغرض الكامن وراء سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال اتجاهين اثنين وذلك على النحو التالي (رمضان، 2004: 95 - 96):

الاتجاه الأول: الدافع الأناني لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

قامت كل من النظرية السلوكية ونظرية التحليل النفسي بافتراض أن أي تصرف يفعله الإنسان بما في ذلك السلوك الاجتماعي المدعم يكون هدفه النهائي هو تحقيق مصلحة شخصية لذلك الإنسان.

وبناءً على ذلك فإن أي شخص يمارس أي سلوك من شأنه مساعدة شخص آخر أو جماعة أخرى أو حتى المجتمع ككل فإنه يفعل ذلك أساساً للحصول على مكاسب شخصية مثل المكافآت المادية أو حتى المعنوية كالمدح والتثناء من جانب أشخاص آخرين أو مكافآت ذاتية متمثلة في تهنئة نفسه لأنه يتسم بالحنان والاهتمام بالآخرين، كما أن المكافآت قد تكون في شكل الهروب من النقد والشعور بالذنب والخجل من نفسه.

الاتجاه الثاني: الدافع الإيثاري لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

يتمثل هذا الاتجاه في أن الإنسان في بعض الأحيان يتصرف بناء على دوافع غير أنانية ولقد أطلق على هذا المصطلح الإيثار من قبل أوجست Auguste، حيث يكون الهدف النهائي للإيثار هو تحقيق مصلحة الفرد أو الجماعة أو المجتمع ككل دون النظر إلى أي مصلحة شخصية ناتجة عن ممارسته لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

والشكل التالي يوضح هذين الاتجاهين:

المسار الأول: الدافع الأناني لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

شكل رقم (2- 5)

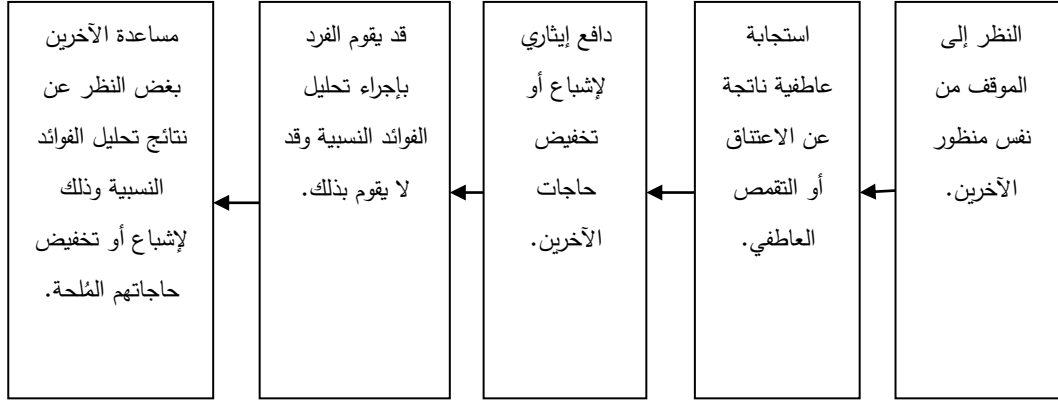
خطوات كل من الدافع الأناني والدافع الإيثاري لسلوكيات المواطنة التنظيمية

الموقف المثير الاستجابة الداخلية الحالة الدافعية الحسابات العقلية الاستجابة

السلوكية



المسار الثاني: الدافع الإيثاري لسلوكيات المواطنة التنظيمية:



المصدر: عواد، عمرو ومجد وآخرون، العلوم السلوكية، منشورات كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009 ، 272.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول

الدراسة الاستطلاعية

1.1.3. توطئة:

في هذا الجزء يتم التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية التي تمكن من معرفة إمكانية تطبيق أداة الدراسة، والتأكد من صلاحية ووضوح العبارات الواردة باستمارة الاستبيان، ومعرفة التعديلات التي يمكن إجراؤها على استمارة الاستبيان، وللاستفادة من الملاحظات التي يقدمها أفراد العينة الاستطلاعية. كما أن هناك أهمية بالغة في معرفة معاملات صدق وثبات مقاييس الدراسة.

2.1.3. أهمية الدراسة الاستطلاعية:

تتمثل أهمية الدراسة الاستطلاعية في النقاط التالية (العساف، 2006: 105 - 106):

(1) توفير وقت الباحث: وتوضح أهمية هذه الفائدة عندما يجري الباحث بحثه دون دراسة استطلاعية ويتبين له بعد ذلك أن هناك أوجه نقص كثيرة تستدعي إعادة كل أو بعض خطوات تصميم بحثه وكذلك التنفيذ.

(2) اختيار أداة البحث ومدى حاجتها لزيادة أو حذف الأسئلة.

(3) التأكد من إمكانية تطبيق أسلوب جمع المعلومات الذي اختاره الباحث.

(4) التأكد من إمكانية تطبيق أسلوب تحليل البيانات الذي اختاره الباحث.

(5) تحديد أسلوب تبويب البيانات.

6) فتح آفاق جديدة لدى الباحث لإضافة بعض الأفكار المهمة أو حذف غير المهم.

7) إمكانية الاستفادة من وجهات نظر المبحوثين حول تصميم الدراسة.

لهذا يتوجب أن تولي الدراسة الاستطلاعية أهمية خاصة لتحقيق الفائدة المنشودة، عليه؛ يتعين أن نعتبرها بمثابة إجراء حقيقي يتطلب دقة تامة في توزيع أداة البحث، ومن ثم تحليلها. وبهذا وحده تتضح مواطن الضعف، إن كان هناك شيء منها في خطوات التصميم، سنعمل على تلافيها قبل البدء في المرحلة التنفيذية.

3.1.3. أداة الدراسة ووصف مقاييسها:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام استمارة الاستبيان لتجميع بيانات الدراسة حيث "تعتبر استمارة الاستبيان واحدة من الوسائل للحصول على البيانات والمعلومات المرتبطة بدافع معين، وهي أكثر الأدوات صدقاً وثباتاً، كما أنها مقننة من فرد لآخر ويمكن من خلالها ضمان سرية الاستجابات" (أبوعلام، 2004: 371).

تم جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية عن طريق استمارة الاستبيان (ملحق 2) التي تكونت من ثلاثة أجزاء، وذلك لقياس متغيرات الدراسة، حيث تعلق الجزء الأول بالمتغيرات الديموغرافية لمالئي الاستبيان، والجزء الثاني يتعلق بمتغيرات الثقافة التنظيمية، والجزء الثالث يختص بسلوكيات المواطن التنظيمية.

4.1.3 المتغيرات الديموغرافية:

يحتوى الجزء الأول من استمارة الاستبيان على بيانات عامة عن مألئى الاستبيان وهي

كالتالى:

الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة، والغرض من تحليل هذا الجزء معرفة طبيعة

مجتمع الدراسة.

5.2.3 مقياس الثقافة التنظيمية:

بتضمن الجزء الثاني من استمارة الاستبيان (22) عبارة لقياس عناصر الثقافة التنظيمية

مقاسة على مقياس ليكرت (Likert) ذي الخمس درجات، حيث تمت صياغتها بشكل إيجابي، وفقاً

للتدرج (موافق تماماً، موافق - محايد - غير موافق - غير موافق إطلاقاً)، كما موضح في

الجدول (1-3).

جدول (1-3) توزيع الدرجات على بنود الإجابة

العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد استخدم (عبد الكريم 2011) هذا المقياس في دراسته، مع إجراء التعديل على بعض

العبارات لتناسب مع أهداف هذه الدراسة هذا، وقد استخدمت الباحثة نفس القياس مع أخذ

ملاحظات بعض أعضاء هيئة التدريس بالقسم.

ولقد تم تقسيم هذه العبارات إلى خمسة محاور، لكل محور عبارة خاصة بأحد متغيرات عناصر الثقافة التنظيمية وذلك كما موضح بالجدول (2-3):

جدول (2-3) توزيع العبارات الفرعية لمقياس الثقافة التنظيمية

أرقام العبارات الخاصة بها في قائمة الاستبيان	الأبعاد الفرعية لمتغيرات الثقافة التنظيمية	م
من 1 - 5	المشاركة	1
من 6 - 8	التعاون	2
من 9 - 13	نقل المعلومات	3
من 14 - 18	التعليم	4
من 19 - 22	نظام الحوافز والمكافآت	5

6.1.3. مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يتضمن الجزء الثالث من استمارة الاستبيان؛ (25) عبارة لقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي مستمدة من استمارة استبيان دراسة (قاسم، 2007)، مع إجراء تعديل في بعض العبارات لتناسب مع أهداف للدراسة، وهي مقاسه على مقياس ليكترت (Likert) ذي الخمس درجات، حيث

تمت صياغتها بشكل إيجابي وفقاً للتدرج (موافق تماماً - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق إطلاقاً).

ولقد تم تقسيم هذه المحاور إلى خمس عبارات كل عبارة خاصة بأحد متغيرات عناصر سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك كما موضح بالجدول.

جدول (3-3) توزيع العبارات الفرعية لمقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية

م	المتغيرات الفرعية لسلوكيات المواطنة التنظيمية	أرقام العبارات الخاصة بها في قائمة الاستبيان
1	الإيثار	من 1 - 5
2	الكياسة	من 6 - 10
3	روح التسامح	من 11 - 15
4	صحة الضمير	من 16 - 20
5	طوعية المشاركة	من 21 - 25

7.1.3. خطوات اختيار العينة الاستطلاعية:

قبل البدء في استخراج عينة الدراسة الاستطلاعية، هناك خطوتان أساسيتان لابد من التقيد بهما قبل البدء في توزيع الاستبيان، وهي متمثلة في تحديد المجتمع الذي تمت دراسته، وكذلك حجم عينة الدراسة الاستطلاعية ونوعها.

8.1.3. مجتمع الدراسة:

يعد قطاع المصارف من أهم القطاعات في ليبيا، بل هو أحد الركائز الأساسية في النشاط الاقتصادي الليبي. عليه، تم اختيار مجتمع الدراسة من جميع العاملين بقطاع المصارف التجارية العامة والمتواجدة إدارتها الرئيسية أو الإدارات التي تنوب عنها في مدينة بنغازي والبالغ عددهم (600) مفردة، ثم الاستعانة بجدول (Krejcie and morgan) لتحديد العينة، ومن ثم أخذ عينة عشوائية بلغت (234) مفردة، وعليه يكون توزيع العينة على القطاعات المستهدفة وفقا لما هو موضح في الجدول (3-4):

جدول (3-4) مجتمع وعينة الدراسة

ت	اسم المصرف	عدد العاملين	النسبة المئوية	العينة المستهدفة
1	مصرف الوحدة	350	%58	135
2	المصرف التجاري الوطني	47	%8	19
3	مصرف الصحاري	50	%8	19
4	مصرف الجمهورية	107	%18	42
5	مصرف شمال أفريقيا	46	%8	19
	الإجمالي	600	%100	234

المصدر: قسم الشؤون الإدارية بالمصارف التجارية العامة - مدينة بنغازي.

9.1.3 تحديد حجم العينة الاستطلاعية ونوعها:

لا يوجد - على حد علم الباحثة - مرجع علمي يبين كيفية تحديد حجم العينة الاستطلاعية بأسلوب علمي معين، فقد رأت الباحثة أن يكون حجم العينة الاستطلاعية (23) مفردة أي ما يمثل 10% تقريباً من عينة الدراسة الرئيسية البالغ (234) عاملاً (234 × 10%)، حيث إن توزيع العاملين يتخذ نسباً مختلفة باختلاف حجم المصارف. وقد تم اختيار العينة الاستطلاعية بالطريقة العشوائية النسبية كما هو موضح بالجدول (3-5)، ويكون ذلك يضرب النسبة المئوية. لعدد مجتمع الدراسة لكل مصرف في حجم العينة الاستطلاعية، فعلي سبيل، المثال، يمثل مصرف الوحدة نسبة 58% من إجمالي مجتمع الدراسة وبذلك تكون عدد مفردات العينة الاستطلاعية لمصرف الوحدة (135) مفردة (23 × 58%) مع ملاحظة أنه يتم تقريب الناتج.

جدول (3-5) توزيع عدد العاملين بالمصارف قيد الدراسة في العينة الاستطلاعية

ت	اسم المصرف	العينة الرئيسية	النسبة المئوية	العينة الاستطلاعية
1	مصرف الوحدة	135	58%	13
2	المصرف التجاري الوطني	19	8%	2
3	مصرف الصحاري	19	8%	2
4	مصرف الجمهورية	42	18%	4
5	مصرف شمال أفريقيا	19	8%	2
	الإجمالي	234	100%	23

10.1.3 ثبات وصدق مقياس الدراسة:

يقصد بالثبات "أداة من أدوات البحث العلمي لها القدرة على التوصل إلى نفس النتائج مهما تكرر استخدامها في دراسة نفس الظاهرة" (الجوهري، 2012: 126).

وللتحقق من ثبات مقاييس الدراسة، فقد طبقت معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach alpha Coefficient)، وهي الأنسب لقياس الثبات في هذه الدراسة لكونها أفضل طريقة لحساب ثبات الأوزان في الدراسات المسحية، بعد استشارة المحلل الإحصائي المختص، كالاستبيانات ومقاييس الاتجاه، حيث يوجد مدى من الدرجات المحتملة لكل عبارة، وبتطبيق هذه المعادلة باستخدام بيانات العينة الاستطلاعية أعطت درجة ثبات تدعو إلى الثقة، كما هو موضح في الجدول (3-6).

وذلك من خلال المعادلة التالية (أبو النصر، 2004: 182):

$$S = \frac{N}{N-1} \left[1 - \frac{\sum \sigma^2 P}{\sigma^2 t} \right] \quad \text{حيث إن:}$$

S = معامل الثبات.

N = عدد العبارات أو الأسئلة.

1 = مقدار ثابت المقياس ككل.

$\sigma^2 P$ = تباين كل بند من بنود مقياس الاختبار.

$\sigma^2 t$ = تباين المقياس ككل.

كما أن مفهوم الصدق يعتبر من المفاهيم الأساسية ذات الأهمية البالغة في مجال الاختبارات والمقاييس السلوكية، ويقصد بصدق الاختبار "ما إذا كانت النتائج التي تم التوصل إليها في البحث تعكس الواقع الذي انصب عليه، أو بمعنى آخر، أنها تعبر حقيقة عن الموقف الذي

كان موضعاً للبحث. كما أن الصدق يحدد ما إذا كان ما تحاول قياسه قد تم قياسه بالفعل (أبوجمعة، 2009: 206).

وتعد طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي إحدى الطرق البسيطة والدقيقة في حسابه، ويعرف الصدق الذاتي بأنه صدق الدرجات بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من الشوائب، وبذلك تصبح الدرجات الحقيقية للمقياس هي الميزات التي تنسب لها صدق المقياس (النيهوم، 2004: 101).

ويمكن تلخيص العلاقة بين الصدق الذاتي والثبات بالمعادلة التالية:

$$V = \sqrt{S}$$

حيث إن:

$$V = \text{معامل الصدق الذاتي.}$$

$$S = \text{معامل الثبات.}$$

وباستخدام المعاملات سالفة الذكر لإيجاد معامل الثبات وصدق لمقاييس الدراسة، فقد كان النتائج كما هو موضح في الجدول (3-6).

جدول (3-6) معاملات ثبات وصدق مقياس الدراسة

المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
الثقافة التنظيمية	% 95	% 98
المشاركة	% 87	% 93
التعاون	% 85	% 92
نقل المعلومات	% 90	% 95
التعلم	% 83	% 91
نظام الحوافز والمكافآت	% 78	% 88
سلوكيات المواطنة التنظيمية	% 96	% 97
الإيثار	% 91	% 95
الكياسة	%92	% 96
روح التسامح	% 86	% 92
صحة الضمير	% 83	% 91
طوعية المشاركة	% 90	% 95

المبحث الثاني

الدراسة الرئيسية

1.2.3 توطئة:

من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية تبين إمكانية استخدام المقياس على الدراسة الرئيسية، فقد حازت المقاييس على معدلات ثبات وصدق عالية، وأنه لا يوجد غموض في المقاييس ومن هذا المنطلق يتم التطرق في هذا المبحث إلى تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة الرئيسية. ومن ثم عرض وتحليل الخصائص العامة للدراسة من حيث النوع، العمر، والمستوى التعليمي أو مدة الخدمة في الوظيفة، كما يتم التعرف على رؤية العاملين حول متغيرات عناصر الثقافة التنظيمية، ورؤيتهم بسلوكيات المواطنة التنظيمية، بعد ذلك يتم اختيار مدى صحة الفرضيات التي قامت عليها الدراسة.

2.2.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لغرض الوصول إلى الهدف من هذه الدراسة واختبار فرضياتها قامت الباحثة باستخدام

الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً. أسلوب الإحصاء الوصفي

وقد تمثل هذا الأسلوب في:

أ. جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة.

ب. استخدام كل من المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لتحديد مدى تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة، وتحديد مدى انحراف تلك الإجابات حول القيمة المتوسطة لها.

ثانياً. أسلوب الإحصاء الاستنتاجي:

ويتمثل في:

أ. اختبار (t) لعينة واحدة.

ب. معامل ارتباط بيرسون واختبار (t).

تمت معالجة بيانات مفردات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

.Statistical Package for Social Sciences (SPSS)

3.2.3 إجراءات توزيع أداة الدراسة:

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، ومدى صلاحيتها لقياس ما صممت من أجله، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة بالكامل والمتمثل في مستوى الإدارات الرئيسية التي تنوب عنها المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي والبالغ عددهم (234) مفردة، ووفقاً لأسلوب العينة العشوائية بلغ عدد الاستثمارات الموزعة (234)، ونسبة توزيع (100%)، واستغرقت عملية توزيع الاستثمارات واستلامها قرابة الشهرين، وبعد استلامها بلغ عدد الاستثمارات المستلمة (234) استثماراً، ولم يكن هناك أي فاقد في الاستثمارات الموزعة.

4.2.3 تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة الرئيسية:

يتم في هذا الجزء تحليل الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة من حيث:

النوع، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة.

1.4.2.3 عينة الدراسة حسب النوع:-

يبين الجدول رقم (3-7) الذي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس ارتفاع نسبة الذكور

في العينة، حيث تصل إلى (64.1%) من إجمالي حجم العينة، في حين بلغت نسبة الإناث (35.9%).

جدول (3-7) توزيع العاملين حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	فئات الجنس
64.1%	150	ذكر
35.9%	84	أنثى
100%	234	الإجمالي

استناداً على الجدول السابق (3-7)، يمكن القول بأن غالبية عينة الدراسة كانت من الذكور،

وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة العمل في المصارف التجارية بصفة عامة، حيث تشتمل

نشاطاتها على وظائف تتطلب ساعات عمل إضافية إلى أوقات متأخرة وهذا لا يتناسب مع وضع المرأة في مجتمعنا.

2.4.2.3 عينة الدراسة حسب العمر:

بالإشارة إلى الجدول رقم (3 - 8) الذي بين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر، يلاحظ أن أغلب العاملين محل الدراسة من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 41 سنة) بنسبة (40.2%)، تليها الفئة العمرية (من 41 سنة إلى أقل من 51 سنة) التي بلغت نسبتها (26.9%) ثم الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (18.4%) وتأتي في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) التي بلغت نسبتها (14.5%).

جدول رقم (3-8) توزيع العاملين حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	فئات العمر
18.4%	43	أقل من 30 سنة
40.2%	94	من 30 سنة إلى أقل من 41 سنة
26.9%	63	من 41 سنة إلى أقل من 51 سنة
14.5%	34	51 سنة فأكثر
100%	234	الإجمالي

استناداً على الجدول (3-8)، يمكن القول بأن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (أقل من 30 سنة إلى أقل من 51 سنة) حيث بلغت النسبة (85.5%) في هذه العمر يكون الفرد

قادراً على العمل بجدية ولديه خبرة في العمل. وأما الأفراد الذين أعمارهم (51 سنة فأكثر) فإن نسبتهم (14.5%) تدل على أن هذه الفئة ستتحال إلى التقاعد خلال الأعوام القادمة.

3.4.2.3 عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

من خلال الجدول (3 - 9) الذي يبين عدد ونسبة كل مستوى من المستويات العلمية لأفراد عينة الدراسة، يلاحظ أن فئة حملة المؤهلات الجامعية جاءت بنسبة عالية. وتمثل المركز الأول حيث بلغت نسبتها (51.7%) ما يدل على التزام الإدارات المصرفية بالمعايير الوظيفية التي تتطلب شهادات جامعية ما أمكن في الوظائف الإدارية والمالية المتوسطة والعليا، تليها في الترتيب حملة شهادة الدبلوم العالي (20.0%)، ثم حملة الشهادة الدبلوم المتوسط (12.0%)، ثم حملة الشهادة الثانوية أو أقل (10.3%) وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة حملة شهادة الماجستير (6.0%).

جدول رقم (3- 9) توزيع العاملين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10.3%	24	الثانوي أو أقل
12.0%	28	دبلوم متوسط
20.0%	47	دبلوم عالي
51.7%	121	جامعي (بكالوريوس - ليسانس)
6.0%	14	ماجستير
--	--	دكتوراه
--	--	مستوى آخر
100%	234	الإجمالي

4.4.2.3 عينة الدراسة حسب مدة الخدمة:

يلاحظ من الجدول (3 - 10) ارتفاع سنوات الخدمة لأفراد عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة العاملين الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 5 سنوات إلى 20 سنة فأكثر حوالي (82.1%). وهذا قد يعطي دلالة على قدرة العاملين على الإمام بالجوانب المختلفة للأنشطة التي يقومون بها، فكلما زادت مدة الخدمة نتوقع أن تكون هناك خبرة أكبر وقدرة على إدارة وقتهم بصورة أفضل.

جدول رقم (3- 10) توزيع العاملين حسب مدة الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة
17.9%	42	أقل من 5 سنوات
27.8%	65	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
20.9%	49	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
14.2%	33	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
19.2%	45	أكثر من 20 سنة
100%	234	الإجمالي

5.2.3 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأبعاد عناصر الثقافة التنظيمية:

يحتوى هذا الجزء من الدراسة على البيانات المتعلقة بمحاور متغيرات عناصر الثقافة التنظيمية، وتشمل كلا من المشاركة، التعاون، نقل معلومات، التعليم، نظام الحوافز والمكافآت، وقد تم قياس هذه العناصر عن طريق تحليل إجابات عينة الدراسة على العبارات من (1 إلى 22) الواردة في استمارة الاستبيان، وذلك على المقياس الخماسي (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً) باعتبار أن كل العبارات صيغت بطريقة إيجابية، وتم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1.5.2.3. تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول بُعد عنصر المشاركة:

لمعرفة المدى الخاص لعنصر المشاركة لأفراد عينة الدراسة تم إيجاد المتوسط الحسابي ونسب التوافر لمتغير عنصر المشاركة، حيث تضمنت استمارة الاستبيان خمس عبارات، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه العبارات - كما يوضح ذلك الجدول رقم (3- 11) وجد أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (3.6752) و(3.0556) وبمتوسط افتراضي لمقياس الاستبيان بلغ (3)، وجد أن جميع متوسطات العبارات أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس، ويظهر الجدول رقم (3-11) مدى عنصر المشاركة لأفراد عينة الدراسة. حيث بلغ المتوسط العام لمحور المشاركة (3.470). وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

- 1) يؤدي الموظفون أعمالهم برغبة بمتوسط حسابي (3.6752) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس الانحراف المعياري (0.89662) ونسبة موافقة (67.1%).
- 2) يسعى المصرف إلى تأمين ظروف عمل جيدة بما يجعل العمل مثيراً عن طيب خاطر بمتوسط حسابي (3.4957) وانحراف معياري (1.03686) ونسبة موافقة (62.0%).
- 3) تساهم الأعراف والمثل والتقاليد الخاصة بالمصرف في توحيد الموظفين وزيادة فاعليتهم في العمل بمتوسط حسابي (3.4615) وانحراف معياري (1.04851) ونسبة موافقة (59.8%).
- 4) تتوفر للموظفين ظروف ملائمة لتصميم الأفكار وإبداء المقترحات بمتوسط حسابي (3.3590) وانحراف معياري (1.11534) ونسبة موافقة (59.8%).
- 5) يحرص المصرف على اشتراك الموظفين في صناعة القرارات بدلاً من فردية الإدارة في اتخاذها بمتوسط حسابي (3.0556) وانحراف معياري (1.17609) ونسبة موافقة (46.6%).

جدول (3 - 11) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعء عنصر المشاركة

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
4	59.8	1.11534	3.3590	6.8	16	20.2	47	13.2	31	50.0	117	9.8	23	تتوافر للموظفين ظروفاً ملائمة لتصميم الأفكار وإبداء المقترحات.	1
5	46.6	1.17608	3.0556	12.4	29	22.6	53	18.4	43	40.2	94	6.4	15	يحرص المصرف على اشتراك الموظفين في صناعة القرارات بدلاً من فردية الإدارة في اتخاذها.	2
1	67.1	0.89662	3.6752	2.1	5	9.0	21	21.8	51	53.4	125	13.7	32	يؤدي الموظفون أعمالهم برغبة.	3
2	62.0	1.03686	3.4957	4.7	11	15.0	35	18.3	43	50.0	117	12.0	28	يسعى المصرف إلى تأمين ظروف عمل جيد بما يجعل العمل مثيراً عن طيب خاطر.	4
3	59.8	1.04851	3.4615	5.6	13	14.1	33	20.5	48	48.3	113	11.5	27	تساهم الأعراف والمثل والتقاليد الخاصة بالمصرف في توحيد الموظفين وزيادة فاعليتهم في العمل.	5
			3.409											المتوسط العام	
		0.8187												الانحراف المعياري العام	
	58.06													نسبة الموافقة	

2.5.2.3 تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول بُعد عنصر التعاون:

لمعرفة المدى الخاص ببعد عنصر التعاون لأفراد عينة الدراسة تم إيجاد المتوسط ونسب التوافر لمتغير التعاون، حيث تضمنت استمارة الاستبيان ثلاث عبارات وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه العبارات - كما يوضح ذلك الجدول رقم (3-12). يظهر أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (3.6709) و(3.3291) وبا اعتماد (3) درجات كمتوسط لمقياس الاستبيان، يظهر أن جميع متوسطات العبارات أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس، ويظهر الجدول رقم (3-12) مدى عنصر التعاون لأفراد عينة الدراسة. حيث بلغ المتوسط العام لمحور التعاون (3.457) وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

- 1) يوجد فهم متبادل بين الموظفين في شؤون العمل بمتوسط حسابي (3.6709) وانحراف معياري (0.92105) ونسبة موافقة (70.5%).
- 2) يضع الموظفون أهداف العمل بصورة جماعية ويتعاونون معاً لتحقيقها، بمتوسط حسابي (3.3718) وانحراف معياري (1.00354) ونسبة موافقة (53.8%).
- 3) تتم معالجة المشاكل ومواضيع العمل الهامة بالأسلوب الجماعي بدلاً من الفردي بمتوسط حسابي (3.3291) انحراف معياري (1.11883) ونسبة موافقة (53.4%).

جدول (3 - 12) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعدها عنصر التعاون

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت	
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
3	53.4	1.11883	3.3291	7.7	18	16.7	39	22.2	52	41.9	98	11.5	27	تتم معالجة المشاكل ومواضيع العمل الهامة بالأسلوب الجماعي بدلاً من الفردي.	1	
1	70.5	0.92105	3.6709	3.0	7	9.8	23	16.7	39	58.1	136	12.4	29	يوجد فهم متبادل بين الموظفين في شؤون العمل.	2	
2	53.8	1.00354	3.3718	4.8	11	15.8	37	25.6	60	45.3	106	8.5	20	يضع الموظفون أهداف العمل بصورة جماعية ويتعاون معاً لتحقيقها.	3	
			3.457												المتوسط العام	
		0.8748													الانحراف المعياري العام	
	59.23														نسبة الموافقة	

3.5.2.3. تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول بُعد عنصر نقل المعلومات:

لمعرفة المدى الخاص ببعد نقل المعلومات لأفراد عينة الدراسة تم إيجاد المتوسط الحسابي ونسب التوافر لمتغير عنصر نقل المعلومات، حيث تضمنت استمارة الاستبيان خمس عبارات، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه العبارات - كما يوضح ذلك الجدول رقم (3-13)، يظهر أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (3.8718) و(3.2735) وباعتماد (3) درجات كمتوسط لمقياس الاستبيان، يظهر أن جميع متوسطات العبارات أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس، ويظهر الجدول رقم (3-13) مدى بعد نقل المعلومات لأفراد عينة الدراسة. حيث بلغ المتوسط العام لمحور نقل المعلومات (3.459) وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

- 1) نقل المعلومات بشكل صحيح يؤدي إلى حسن الفهم بين المدراء والموظفين وبالعكس بمتوسط حسابي (3.8718) وانحراف معياري (1.00675) ونسبة موافقة (73.5%).
- 2) تتاح للموظفين حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة بمتوسط حسابي (3.4872) وانحراف معياري (1.02010) ونسبة موافقة (60.6%).
- 3) يشعر الموظف بتوافر المعلومات الضرورية لإنجاز العمل بمتوسط حسابي (3.3675) وانحراف معياري (1.07327) ونسبة موافقة (54.3%).
- 4) تتوافر للموظفين مؤشرات التغذية العكسية من قبل المدراء بمتوسط حسابي (3.2949) وانحراف معياري (1.00354) ونسبة موافقة (49.1%).

5) تصل المعلومات الجديدة المهمة إلى الموظف في الوقت المناسب بمتوسط حسابي (3.2735) وانحراف معياري (1.10887) ونسبة موافقة (52.1%).

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام، حول بُعد نقل المعلومات في عينة الدراسة الذي يبلغ (3.459)، يظهر أنه أعلى من متوسط المقياس (3). حيث بلغت نسبة الموافقة (57.92%) وهذا يدل على وجود مستوى مرتفع من نقل المعلومات لدى العاملين بالمصارف قيد الدراسة.

جدول (3 - 13) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد نقل المعلومات

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
5	52.1	1.10887	3.2735	7.7	18	18.8	44	21.4	50	42.7	100	9.4	22	تصل المعلومات الجديدة المهمة إلى الموظف في الوقت المناسب.	1
3	54.3	1.07327	3.3675	6.0	14	16.7	39	23.0	54	43.2	101	11.1	26	يشعر الموظف بتوفر المعلومات الضرورية لإنجاز العمل.	2
1	73.5	1.00675	3.8718	3.0	7	8.1	19	15.4	36	45.7	107	27.8	65	نقل المعلومات بشكل صحيح يؤدي إلى حسن الفهم بين المدراء والموظفين وبالعكس.	3
4	49.1	1.00354	3.2949	3.8	9	20.2	47	26.9	63	41.0	96	8.1	19	تتوافر للموظفين مؤشرات التغذية العكسية من قبل المدراء.	4
2	60.6	1.02010	3.4872	4.3	10	15.0	35	20.1	47	49.1	115	11.5	27	تتاح للموظفين حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات وبوحدات المختلفة.	5
			3.459											المتوسط العام	
		0.8208												الانحراف المعياري العام	
	57.92													نسبة الموافقة	

4.5.2.3. تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول بُعد عنصر التعلم:

لمعرفة المدى الخاص ببعد التعلم لأفراد عينة الدراسة تم إيجاد المتوسط الحسابي ونسب التوافر لمتغير التعلم، حيث تضمنت استمارة الاستبيان خمس عبارات، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه العبارات - كما يوضح ذلك الجدول رقم (3-14). يظهر أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (3.6154) و(3.4145) وباعتماد (3) درجات كمتوسط لمقياس الاستبيان، يظهر وجود عبارات أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس، ويظهر الجدول رقم (3-14) مدى بعد التعلم لأفراد عينة الدراسة. حيث بلغ المتوسط العام لمحور التعلم (3.511). وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1) يقوم الموظفون بتعليم بعضهم البعض فيشاركون المهارات والمعرفة بمتوسط حسابي (3.6154) وانحراف معياري (1.05103) ونسبة موافقة (62.4%).

2) يسعى المدراء لتحسين قدراتهم ومعارفهم بصورة مستمرة بمتوسط حسابي (3.5684) وانحراف معياري (1.05514) ونسبة موافقة (60.2%).

3) يحفز المصرف الموظفين على الاهتمام بالتعليمات والمعلومات التي يتلقونها خلال التدريب وتحثهم على تطوير وظائفهم من خلالها بمتوسط حسابي (3.5128) وانحراف معياري (0.96830) ونسبة موافقة (64.5%).

4) يحرص المصرف على تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم عبر اشتراكهم في برامج تدريبية مستمرة بمتوسط حسابي (3.4444) وانحراف معياري (1.08001) ونسبة موافقة (57.3%).

5) يحرص المصرف على تقديم التقارير التحليلية حول نوعية الأعمال الخاصة باحتياجات الموظفين، رضا المتعاملين مع المصرف بمتوسط حسابي (3.4145) وانحراف معياري (1.04572) ونسبة موافقة (52.1%).

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام حول بعد التعلم لأفراد عينة الدراسة الذي يبلغ (3.511) يظهر أنه أكبر من متوسط المقياس (3)، حيث بلغت نسبة الموافقة (59.3%) وهذا يدل على وجود مستوى مرتفع من التعلم لدى العاملين بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

جدول (3 - 14)

إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعدها عنصر التعلم

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
4	57.3	1.08001	3.4444	5.6	13	15.3	36	21.8	51	43.6	102	13.7	32	يحرص المصرف على تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم غير اشتراكهم في برامج تدريبية مستمرة.	1
2	60.2	1.05514	3.5684	3.8	9	13.7	32	22.3	52	42.3	99	17.9	42	يسعى المدراء لتحسين قدراتهم ومعارفهم بصورة مستمرة.	2
1	62.4	1.05103	3.6154	3.8	9	12.4	29	21.4	50	43.2	101	19.2	45	يقوم الموظفون بتعليم بعضهم البعض فيشاركون المهارات والمعرفة.	3
5	52.1	1.04572	3.4145	3.4	8	17.9	42	26.6	62	38.0	89	14.1	33	يحرص المصرف على تقديم التقارير التحليلية حول نوعية العمل المؤدى احتياجات الموظفين رضا المتعاملين مع المصرف.	4
3	64.5	0.96830	3.5128	3.8	9	14.2	33	17.5	41	56.0	131	8.5	20	يحفز المصرف الموظفين على الاهتمام بالمصارف التي يتقونها خلال التدريب وتحثهم على تطوير وظائفهم من خلالها.	5
			3.511											المتوسط العام	
		0.8144												الانحراف المعياري العام	
	59.3													نسبة الموافقة	

5.5.2.3. تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول بعد نظام الحوافز المكافآت:

لمعرفة المدى الخاص بعنصر نظام الحوافز والمكافآت لأفراد عينة الدراسة تم إيجاد المتوسط الحسابي ونسب التوافر لمتغير نظام الحوافز والمكافآت، حيث تضمنت استمارة الاستبيان أربع عبارات، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه العبارات - كما يوضح ذلك الجدول رقم (3-15). يظهر أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (3.6624) و(3.3120) وبا اعتماد (3) درجات كمتوسط لمقياس الاستبيان، يظهر أن جميع متوسطات العبارات أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس، ويظهر الجدول رقم (3-15) مدى بعد نظام الحوافز والمكافآت لأفراد عينة الدراسة. حيث بلغ المتوسط العام لمحور نظام الحوافز والمكافآت (3.517). وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1) يحصل الموظفون على رواتب وأجور موازية لما يقدموه من عمل بمتوسط حسابي (3.6624) وانحراف معياري (0.98558) ونسبة موافقة (69.7%).

2) يتم معاقبة الموظفين المقصرين كإجراء لتحفيزهم بمتوسط حسابي (3.5983) وانحراف معياري (0.93625) ونسبة موافقة (66.2%).

3) يهتم المصرف برعاية الموظفين وتأمين احتياجاتهم بمتوسط حسابي (3.4957) انحراف معياري (1.06545) ونسبة موافقة (62.4%).

4) يقدم المصرف مكافآت نقدية وغير نقدية للأعمال المتميزة كالأفكار والإبداعات بمتوسط حسابي (3.3120) وانحراف معياري (1.14642) ونسبة موافقة (55.1%).

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي العام حول بعد نظام الحوافز والمكافآت لأفراد عينة الدراسة الذي يبلغ (3.517) يظهر أنه أكبر من متوسط المقياس (3)، حيث بلغت نسبة الموافقة (63.35%) وهذا يدل على وجود مستوى متوسط من نظام الحوافز والمكافآت لدى العاملين بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

جدول (3-15) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد نظام الحوافز والمكافآت

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
1	69.7	0.98558	3.6624	5.6	13	6.3	15	18.4	43	55.6	130	14.1	33	يحصل الموظفون على رواتب وأجور موازنة لما يقدموه من عمل.	1
4	55.1	1.14642	3.3120	9.4	22	15.8	37	19.7	46	44.4	104	10.7	25	يقدم المصرف مكافآت نقدية وغير نقدية للأعمال المتميزة كالأفكار والإبداعات.	2
2	66.2	0.93625	3.5983	3.0	7	11.6	27	19.2	45	55.1	129	11.1	26	يتم معاقبة الموظفين المقصرين كإجراء لتحفيزهم.	3
3	62.4	1.06545	3.4957	6.4	15	12.4	29	18.8	44	50.0	117	12.4	29	يهتم المصرف برعاية الموظفين وتأمين احتياجاتهم.	4
			3.517											المتوسط العام	
		0.8272												الانحراف المعياري العام	
	63.35													نسبة الموافقة	

6.5.2.3 . مستوى المتوسط العام للثقافة التنظيمية وأبعادها بالمصارف قيد

الدراسة:

بعد جمع عبارات المحاور وإيجاد الوسط الحسابي لها والانحراف المعياري تم الحصول

على الجدول (3-16).

يتبين من الجدول (3-16) أن أكثر المتغيرات من أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيراً

هو بعد نظام الحوافز والمكافآت بمتوسط حسابي (3.517) وانحراف معياري (0.8272) ويليه بُعد

التعلم بمتوسط حسابي (3.511) وانحراف معياري (0.8144) ومن ثم بعد التعاون بمتوسط

حسابي (3.457) وانحراف معياري (0.87481) ومن ثم بعد نقل المعلومات بمتوسط حسابي

(3.459) وانحراف معياري (0.8208)، أما اقل المتغيرات تأثيراً فهو بعد المشاركة بمتوسط

حسابي (3.409) وانحراف معياري (0.8187). ومن خلال ما سبق يلاحظ أن المتوسط الحسابي

العام لأبعاد الثقافة التنظيمية هو (3.470) وهو يدل على وجود مستوى مرتفع عند مقارنته بمقياس

الدراسة (3) حيث بلغت نسبة الموافقة (66.50%).

جدول (3 - 16) مستوى المتوسط العام للثقافة التنظيمية وأبعادها بالمصارف قيد الدراسة:

ت	عناصر الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	ترتيب الأهمية
1	المشاركة	3.409	0.8187	58.06	5
2	التعاون	3.457	0.8748	59.233	3
3	نقل المعلومات	3.459	0.8208	57.92	4
4	التعلم	3.511	0.8144	59.3	2
5	نظام الحوافز والمكافآت	3.517	0.8272	63.35	1
	المتوسط العام	3.470			
	الانحراف المعياري العام		0.7067		
	نسبة الموافقة			66.5	

6.2.3. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات عناصر سلوكيات المواطنة

التنظيمية:

يحتوى هذا الجزء من الدراسة على البيانات المتعلقة بمحاور متغيرات عناصر سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتشمل كلا من الإيثار، الكياسة، وروح التسامح، صحة الضمير، طوعية المشاركة، وقد تم قياس هذه العناصر عن طريق تحليل إجابات عينة الدراسة على العبارات من (1-25) الواردة في استمارة الاستبيان، وذلك على المقياس الخماسي (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق) باعتبار أن كل العبارات صيغت بطريقة إيجابية، وتم استخراج المتوسط الحسابي الانحراف المعياري.

1.6.2.3. تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول بُعد عنصر الإيثار:

لمعرفة المدى الخاص ببعد الإيثار لأفراد عينة الدراسة تم إيجاد المتوسط الحسابي ونسب التوافر لبعد عنصر الإيثار، حيث تضمنت استمارة الاستبيان خمس عبارات، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه العبارات - كما يوضح ذلك الجدول رقم (3-17) نجد أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (4.1838) و(3.9658) وباعتماد (3) درجات كمتوسط لمقياس الاستبيان، يظهر أن جميع متوسطات العبارات أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس، ويظهر الجدول رقم (3-17) مدى بعد الإيثار لأفراد عينة الدراسة. حيث بلغ المتوسط العام لمحور الإيثار (4.094). وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

(1) أكون مستعداً دائماً لمساعدة من حولي والأخذ بيدهم بمتوسط حسابي (4.2009) وانحراف معياري (0.72230) ونسبة موافقة (90.6%).

2) أقدم المساعدة للآخرين الذين لديهم أعباء عمل كثيرة بمتوسط حسابي (4.1838) وانحراف معياري (0.72683) ونسبة موافقة (88.1%).

3) أساعد الموظفين الجدد وأقوم بتوجيههم رغم عدم النص على ذلك في الوصف الرسمي لوظيفتي بمتوسط حسابي (4.1795) وانحراف معياري (0.77088) ونسبة موافقة (86.4%).

4) أقوم بمساعد الآخرين في عملهم حتى ولو تطلب ذلك وقتاً إضافياً بمتوسط حسابي (4.1795) وانحراف معياري (0.77088) ونسبة موافقة (86.4%).

5) أقوم بعمل الآخرين دائماً عند غيابهم بمتوسط حسابي (3.9402) وانحراف معياري (0.86705) ونسبة موافقة (77.8%).

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي حول بعد الإيثار لأفراد عينة الدراسة الذي يبلغ

(4.094) يظهر أنه أعلى من متوسط المقياس (3). حيث بلغت نسبة الموافقة (84.4%) وهذا

يدل على وجود مستوى مرتفع من الإيثار لدى العاملين بالمصارف التجارية العامة قيد الدراسة.

جدول (3 - 17)

إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعد الإيثار

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت	
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
2	88.1	0.72686	4.1838	-	-	3.4	8	8.5	20	54.3	127	33.8	79	أقدم المساعدة للآخرين الذين لديهم أعباء عمل كثيرة.	1	
1	90.6	0.72230	4.2009	0.9	2	2.1	5	6.4	15	57.3	134	33.3	78	أكون مستعداً دائماً لمساعدة من حولي والأخذ بيدهم.	2	
4	79.1	0.87337	3.9658	1.7	4	5.1	12	14.1	33	53.0	124	26.1	61	أقوم بمساعدة الآخرين في عملهم حتى ولو تطلب ذلك وقتاً إضافياً.	3	
5	77.8	0.86705	3.9402	2.2	5	3.8	9	16.2	38	53.4	125	24.4	57	أقوم بعمل الآخرين دائماً عند غيابهم.	4	
3	86.4	0.77088	4.1795	0.8	2	2.1	5	10.7	25	50.9	119	35.5	83	أساعد الموظفين الجدد وأقوم بتوجيههم رغم عدم النص على ذلك في الوصف الرسمي لوظيفتي.	5	
			4.094												المتوسط العام	
		0.6254													الانحراف المعياري العام	
	84.4														نسبة الموافقة	

2.6.2.3. تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول بعد الكياسة:

لمعرفة المدى الخاص ببعد الكياسة لأفراد عينة الدراسة تم إيجاد المتوسط ونسب التوافر لمتغير عنصر الكياسة، حيث تضمنت استمارة الاستبيان خمس عبارات، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه العبارات - كما يوضح ذلك الجدول رقم (3-18). نجد أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (4.3419) و(3.9701) وبا اعتماد (3) درجات كمتوسط لمقياس الاستبيان، نجد أن جميع متوسطات العبارات أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس، ويظهر الجدول رقم (3-18) مدى بعد الكياسة لأفراد عينة الدراسة. حيث بلغ المتوسط العام لمحور الكياسة (4.238). وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1) أنتبه لتأثير سلوكي وتصرفاتي على زملائي في العمل بمتوسط حسابي (4.3419) وانحراف معياري (0.63735) ونسبة موافقة (94.5%).

2) أحرص دائماً على أن لا أتعدى على حقوق الآخرين بمتوسط حسابي (4.3333) وانحراف معياري (0.64854) ونسبة موافقة (91.9%).

3) أبادر دائماً إلى منع حدوث المشاكل التي قد تقع بين الزملاء بمتوسط حسابي (4.2821) وانحراف معياري (0.72178) ونسبة موافقة (90.6%).

4) أحاول دائماً تجنب إثارة المشاكل مع الزملاء في العمل بمتوسط حسابي (4.2607) وانحراف معياري (0.70284) ونسبة موافقة (91.0%).

5) أفكر دائماً في المشاكل التي قد تواجه الزملاء في العمل بمتوسط حسابي (3.9701) وانحراف معياري (0.86613) ونسبة موافقة (77.4%).

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي حول بعد الكياسة لأفراد عينة الدراسة الذي بلغ (4.238) يظهر أنه أعلى من المتوسط الافتراضي للمقياس (3). حيث بلغت نسبة الموافقة (89.08%)، وهذا يدل على وجود مستوى مرتفع من الكياسة لدى العاملين بالمصارف التجارية العامة قيد الدراسة.

جدول (3 - 18) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعْد الكياسة

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت		
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
4	91.0	0.70284	4.2607	0.8	2	0.9	2	7.3	17	53.4	125	37.6	88	أحاول دائماً تجنب إثارة المشاكل مع الزملاء في العمل.	1		
2	91.9	0.64854	4.3333	-	-	0.8	2	7.3	17	49.6	116	42.3	99	أحرص دائماً على أن لا أتعدى على حقوق الآخرين.	2		
3	90.6	0.72178	4.2821	0.5	1	2.1	5	6.8	16	50.0	117	40.6	95	أبادر دائماً إلى منح حدوث المشاكل التي قد تقع بين الزملاء.	3		
1	94.5	0.63735	4.3419	-	-	1.7	4	3.8	9	53.0	124	41.5	97	أنتبه لتأثير سلوكي وتصرفاتي على زملائي في العمل.	4		
5	77.4	0.866013	3.9701	0.9	2	6.0	14	15.7	37	50.0	117	27.4	64	أفكر دائماً في المشاكل التي قد تواجه الزملاء في العمل.	5		
			4.238													المتوسط العام	
		0.5821														الانحراف المعياري العام	
	89.08															نسبة الموافقة	

3.6.2.3. تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول بُعد روح التسامح:

لمعرفة المدى الخاص ببعد روح التسامح لأفراد عينة الدراسة تم إيجاد المتوسط الحسابي ونسب التوافر لبُعد روح التسامح، حيث تضمنت استمارة الاستبيان خمس عبارات، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه العبارات - كما يوضح ذلك الجدول رقم (3) - (19). يظهر أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (4.1880) و(3.9316) وباعتماد (3) درجات كمتوسط لمقياس الاستبيان، يظهر أن جميع متوسطات العبارات أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس، ويظهر الجدول رقم (3-19) مدى بعد روح التسامح لأفراد عينة الدراسة. حيث بلغ المتوسط العام لمحور روح التسامح (4.054) وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

(1) أرغب دائماً بتبسيط الأمور وعدم تهويلها بمتوسط حسابي (4.1880) وانحراف معياري (0.74039) ونسبة موافقة (90.6%).

(2) لا أقضي أوقاتاً طويلة في إنجاز أشياء قليلة الأهمية بمتوسط حسابي (4.0897) وانحراف معياري (0.84690) ونسبة موافقة (82.9%).

(3) عندما يتم تكليفي بمهام إضافية فإنني أقوم بذلك بكل رحابة صدر وبدون تذمر بمتوسط حسابي (4.0641) انحراف معياري (0.86426) ونسبة موافقة (81.2%).

(4) عندما أجد أن هناك إخفاقات في الأداء فإنني أوجه أنظار المدراء إليها بمتوسط حسابي (3.9957) وانحراف معياري (0.87648) ونسبة موافقة (79%).

(5) أركز دائماً على الجوانب الإيجابية دون التركيز على ما هو خاطئ فقط بمتوسط حسابي (3.9316) وانحراف معياري (0.89084) ونسبة موافقة (77.8%).

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي حول بعد روح التسامح لأفراد عينة الدراسة الذي بلغ (4.054) يظهر أنه أعلى متوسط الافتراضي المقياس (3). حيث بلغت نسبة الموافقة (82.3%). وهذا يدل على وجود مستوى مرتفع من روح التسامح لدى العاملين بالمصارف التجارية العامة قيد الدراسة.

جدول (3 - 11) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعده روح التسامح

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
2	82.9	0.84690	4.0897	0.9	2	5.1	12	11.1	26	50.0	117	32.9	77	لا اقضي أوقاتاً طويلة في إنجاز أشياء قليلة الأهمية.	1
1	90.6	0.74039	4.1880	0.8	2	3.0	7	5.6	13	57.7	135	32.9	77	أرغب دائماً بتبسيط الأمور وعدم تهويلها.	2
5	77.8	0.89084	3.9316	1.2	3	7.3	17	13.7	32	52.6	123	25.2	59	أركز دائماً على الجوانب الايجابية دون التركيز على ما هو خاطر فقط.	3
4	79.0	0.87648	3.9957	1.3	3	5.6	13	14.1	33	50.4	118	28.6	67	عندما أجد أن هناك إخفاقات في الأداء فأني أوجه أنظار المدرء إليها.	4
3	81.2	0.86426	4.0641	0.9	2	5.6	13	12.3	29	48.7	114	32.5	76	عندما يتم تكليفي بمهام إضافية فأبني أقوم بذلك بكل رحابة صدر وبدون تذمر.	5
			4.054											المتوسط العام	
		0.6106												الانحراف المعياري العام	
	82.3													نسبة الموافقة	

4.6.2.3. تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول بُعد صحة الضمير:

لمعرفة المدى الخاص ببعد صحة الضمير لأفراد عينة الدراسة تم إيجاد المتوسط الحسابي ونسب التوافر بعد صحة الضمير، حيث تضمنت استمارة الاستبيان خمس عبارات، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه العبارات - كما يوضح ذلك الجدول رقم (3-20). يظهر أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (4.0855) و(3.7265) وبعتماد (3) درجات كمتوسط لمقياس الاستبيان، يظهر أن جميع متوسطات العبارات أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس، ويظهر الجدول رقم (3-20) مدى بعد صحة الضمير لأفراد عينة الدراسة. حيث بلغ المتوسط العام لمحور صحة الضمير (3.923). وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

(1) أتبع قواعد المصرف وتعليماتها حتى عندما لا يراقبني أحد بمتوسط حسابي (4.0855) وانحراف معياري (0.78694) ونسبة موافقة (81.2%).

(2) أعمل بعد أوقات الدوام الرسمية، إذا تطلبت مصلحة العمل ذلك بمتوسط حسابي (4.0385) وانحراف معياري (0.84573) ونسبة موافقة (80.3%).

(3) أشارك في الأحاديث الجانبية وأبتعد عندما تكون هذه المواضيع حساسة (خاصة) بمتوسط حسابي (3.8932) انحراف معياري (0.91325) ونسبة موافقة (77.3%).

(4) ألتزم بأوقات الاستراحة المحددة ولا أتجاوزها بمتوسط حسابي (3.8718) وانحراف معياري (0.88418) ونسبة موافقة (72.6%).

(5) أحضر إلى العمل قبل بدايته وانصرف بعد نهاية بمتوسط حسابي (3.7265) وانحراف معياري (0.94141) ونسبة موافقة (63.3%).

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي حول بعد صحة الضمير لأفراد عينة الدراسة الذي بلغ (3.923) حيث بلغت نسبة الموافقة (74.94%). وهذا يدل على وجود مستوى مرتفع من صحة الضمير لدى العاملين بالمصارف التجارية العامة قيد الدراسة.

جدول (3 - 20) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ببعُد صحة الضمير

ترتيب الأهمية	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق على الإطلاق		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً		العبارة	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
3	77.3	0.91325	3.8932	1.8	4	8.1	19	12.8	30	53.8	126	23.5	55	أشارك في الأحاديث الجانبية وأبتعد عندما تكون هذه المواضيع حساسة (خاصة).	1
2	80.3	0.84573	4.0385	0.5	1	6.0	14	13.2	31	50.0	117	30.3	71	أعمل بعد أوقات الدوام الرسمية، إذا تطلبت مصلحة العمل ذلك.	2
5	63.3	0.94141	3.7265	0.8	2	10.3	24	25.6	60	41.9	98	21.4	50	أحصر إلى العمل قبل بدايته وانصرف بعد نهائية.	3
4	72.6	0.88418	3.8718	0.9	2	7.3	17	19.2	45	49.1	115	23.5	55	ألتزم بأوقات الاستراحة المحددة ولا أتجاوزها.	4
1	81.2	0.78694	4.0855	0.4	1	3.0	7	15.4	36	50.0	117	31.2	73	أتيح قواعد المصرف وتعليماتها حتى عندما لا يراقبني أحد.	5
			3.923											المتوسط العام	
		0.6437												الانحراف المعياري العام	
	74.94													نسبة الموافقة	

5.6.2.3. تحديد رؤية أفراد عينة الدراسة حول بُعد طوعية المشاركة:

لمعرفة المدى الخاص ببعد طوعية المشاركة لأفراد عينة الدراسة تم إيجاد المتوسط الحسابي ونسب التوافر لمتغير عنصر طوعية المشاركة، حيث تضمنت استمارة الاستبيان خمس عبارات، وعند احتساب المتوسطات الحسابية لإجاباتهم عن هذه العبارات - كما يوضح ذلك الجدول رقم (3) -21). يظهر أن متوسطات الإجابة تتراوح بين (4.2692) و(3.7564) وباعتماد (3) درجات كمتوسط لمقياس الاستبيان، يظهر أن جميع متوسطات العبارات أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس، ويظهر الجدول رقم (3- 21) مدى بعد طوعية المشاركة لأفراد عينة الدراسة. حيث بلغ المتوسط العام لمحور طوعية المشاركة (3.967). وقد جاءت العبارات مرتبة حسب الأهمية بناء على المتوسط الحسابي كما يلي:

1) افتخر بانتمائي للمصرف وأحرص على إظهارها بصورة جيدة أمام الآخرين بمتوسط حسابي (4.2692) وانحراف معياري (0.75847) ونسبة موافقة (88.9%).

2) أطلع دائماً على مذكرات المصرف وإعلاناته وأقرأها بتمعن بمتوسط حسابي (4.0256) وانحراف معياري (0.87366) ونسبة موافقة (81.7%).

3) أقوم بتقديم اقتراحات لتحسين أداء المصرف وتطويره بمتوسط حسابي (3.9060) وانحراف معياري (0.80751) ونسبة موافقة (76.9%).

4) اشترك في المهام التي لا يتطلبها العمل الرسمي ولكنها تساعد في إعطاء صورة حسنة عن المصرف بمتوسط حسابي (3.8761) وانحراف معياري (0.90161) ونسبة موافقة (76%).

5) أحرص على حضور اللقاءات غير الرسمية التي تعد في نفس الوقت مهمة لتطوير العمل
بمتوسط حسابي (3.7564) وانحراف معياري (0.84690) ونسبة موافقة (71.3%).

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي حول بعد طوعية المشاركة لأفراد عينة الدراسة الذي بلغ
(3.967) يظهر أنه أعلى من متوسط المقياس (3)، حيث بلغت نسبة الموافقة (78.96%)، وهذا
يدل على وجود مستوى مرتفع من طوعية المشاركة لدى العاملين بالمصارف التجارية العامة قيد
الدراسة.

جدول (3 - 21) إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بـبعد طوعية المشاركة

ت	العبارة	موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	ترتيب الأهمية
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
1	أطلع دائماً على مذكرات المصرف وإعلاناته وأقرأها بتمعن.	29.1	68	52.6	123	12.4	29	3.8	9	4.0256	0.87366	81.7	2
2	أحرص على حضور اللقاءات غير الرسمية التي تعد في نفس الوقت مهمة لتطوير العمل.	14.5	34	56.8	133	20.1	47	6.8	16	3.7564	0.84690	71.3	5
3	اشترك في المهام التي لا يتطلبها العمل الرسمي ولكنها تساعد في إعطاء صورة حسنة عن المصرف.	22.2	52	53.8	126	15.4	36	6.4	15	3.8761	0.90161	76.0	4
4	أقوم بتقديم اقتراحات لتحسين أداء المصرف وتطويره.	20.1	47	56.8	133	18.4	43	3.0	7	3.9060	0.80751	76.9	3
5	افتخر بإنمائي للمصرف وأحرص على إظهاره بصورة جيدة أمام الآخرين.	41.5	97	47.4	111	8.5	20	1.7	4	4.2692	0.75847	88.9	1
	المتوسط العام									3.967			
	الانحراف المعياري العام										0.6422		
	نسبة الموافقة											78.96	

6.6.2.3. مستوى المتوسط العام لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادها بالمصارف

قيد الدراسة:

يتبين من الجدول (3-22) أن الأكثر مستوى في متغيرات من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية هو بعد الكياسة بمتوسط حسابي (4.235) وانحراف معياري (0.5821)، ثم يليه يعد الإيثار بمتوسط حسابي (4.094) وانحراف معياري (0.6254)، ثم يليه روح التسامح بمتوسط حسابي (4.054) وانحراف معياري (0.6106)، ثم يعد طوعية المشاركة بمتوسط حسابي (3.967) وانحراف معياري (0.6422)، وأخيراً يأتي متغيرات بعد صحة الضمير بمتوسط حسابي (3.923) وانحراف معياري (0.6437). ومن خلال ما سبق يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية هو (4.055) وهو يدل على وجود مستوى مرتفع عند مقارنته بمقياس الدراسة (3) حيث بلغت نسبة الموافقة (81.94%).

جدول (3 - 22) مستوى المتوسط العام لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعادها بالمصارف قيد الدراسة

ت	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	ترتيب الأهمية
1	الإيثار	4.094	0.6254	84.4	2
2	الكماسة	4.238	0.5821	89.08	1
3	روح التسامح	4.054	0.6106	82.3	3
4	صحة الضمير	3.923	0.6437	74.94	5
5	طوعية المشاركة	3.967	0.6422	78.96	4
	المتوسط العام	4.055			
	الانحراف المعياري العام		0.4829		
	نسبة الموافقة			81.94	

المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم القيام بالاختبارات الإحصائية المناسبة. وفيما يلي عرض لهذه الخطوات.

1.3.3. اختبار الفرضية الأولى:

لتحقيق الهدف الأول للدراسة وهو التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية، وكذلك اختبار الفرضية الصفرية: أن المصارف التجارية بمدينة بنغازي لا تتصف بدرجة عالية من مستوى الثقافة التنظيمية مقابل الفرضية البديلة: أن المصارف التجارية بمدينة بنغازي تتصف بدرجة عالية من مستوى الثقافة التنظيمية. تم استخدام اختبار (t) لعينة واحدة وذلك لاختبار الفرضية:

$$H_0: M \leq 3$$

$$H_1: M > 3$$

حيث (M) هي متغير متوسط الثقافة التنظيمية في المجتمع والقيمة (3) هي المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي بالدراسة والجدول رقم (3-23) أدناه يوضح بيانات هذه الجانب.

جدول (3-23) متوسط متغير ثقافة المواطنة التنظيمية

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	(t)	P. value
الثقافة التنظيمية	3.470	0.7067	10.171	0.000

من الجدول رقم (3- 23) أعلاه يتبين أن المصارف التجارية العامة العاملة بمدينة بنغازي تتوفر فيها الثقافة التنظيمية بدرجة عالية، حيث تجاوزت قيمة المتوسط (3.470) قيمة المتوسط الفرضي (3) وبهذا لا يمكن قبول الفرضية الصفرية الأولى والتي تنص على أن المصارف لا تتوفر فيها الثقافة التنظيمية لصالح الفرضية البديلة التي تنص على أن المصارف التجارية تتوفر فيها الثقافة التنظيمية بدرجة عالية. أيضاً يمكن التأكد على هذا الرفض من خلال قيمة إحصائي الاختبار ($t=10.171$) ومستوى الدلالة ($p=0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.01).

2.3.3 اختبار الفرضية الثانية:

لتحقيق الهدف الثاني للدراسة وهو التعرف على مستوى سلوكيات المواطنين التنظيمية السائدة في المصارف التجارية، وكذلك اختبار الفرضية: أن المصارف التجارية بمدينة بنغازي لا تتوفر فيها سلوكيات المواطنين التنظيمية بدرجة عالية مقابل الفرضية البديلة: أن المصارف التجارية بمدينة بنغازي تتوفر فيها سلوكيات المواطنين التنظيمية بدرجة عالية. تم استخدام اختبار (t) لعينة واحدة وذلك لاختبار الفرضية:

$$H_0: M \leq 3$$

$$H_1: M > 3$$

حيث (M) هي متوسط متغير سلوكيات المواطنين التنظيمية في المجتمع والقيمة (3) هي المتوسط الافتراضي للمقياس الخماسي بالدراسة والجدول (3- 24) أدناه يوضح بيانات هذه الجانب.

الجدول (3- 24) متوسط متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	(t)	P. value
سلوكيات المواطنة التنظيمية	4.055	0.4829	33.424	0.000

من الجدول رقم (3- 24) أعلاه يتبين أن المصارف التجارية العامة العاملة بمدينة بنغازي تتوافر فيها سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة عالية حيث تجاوزت قيمة المتوسط (4.055) قيمة المتوسط الفرضي (3) وبهذا لا يمكن قبول الفرضية الصفرية الثانية والتي تنص على أن المصارف تتوافر فيها سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لصالح الفرضية البديلة التي تنص على أن المصارف التجارية تتوافر فيها سلوكيات المواطنة التنظيمية بدرجة عالية.

أيضاً يمكن التأكد على هذا الرفض من خلال قيمة إحصائي الاختيار ($t = 33.424$) ومستوى الدلالة ($p = 0.000$) وهي أقل مستوى المعنوية (0.01).

3.3.3 اختبار الفرضية الثالثة:

لتحقيق الهدف الثالث للدراسة وهو تبيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملون بالمصارف التجارية، حيث تم اختبار الفرضية الخاصة به والتي فحواها.

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الفرضية البديلة: هناك علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري الثقافة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما هو مبين بالجدول أدناه.

جدول (3- 25) معامل الارتباط لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري الثقافة التنظيمية

وسلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغير	سلوكيات المواطنة التنظيمية	P. value	الدلالة
الثقافة التنظيمية	0.383	0.000	دالة

من الجدول أعلاه يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة القوة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.383) وهذه النسبة تعني أن الثقافة التنظيمية لها دور ذو تأثير ضعيف في عينة الدراسة في تشكيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالمصارف التجارية بمدينة بنغازي. وبما أن متغير الثقافة التنظيمية يتكون من خمسة أبعاد هي (المشاركة، التعاون، نقل المعلومات، التعلم، نظام الحوافز والمكافآت). ولمعرفة مقدار مساهمة كل بعد فرعي في تشكيل سلوكيات المواطنة التنظيمية تم اللجوء إلى استخدام معامل الارتباط بيرسون أيضاً، حيث تم ترتيب معاملات الارتباط بعد ترتيب النسبة المئوية في الجدول أدناه على النحو التالي: (36، 34، 35، 33، 26).

جدول (3- 26) جدول نتائج معامل الارتباط (بيرسون) لتحديد العلاقة بين متغيري الثقافة

التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية

القرار	الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	متغير الثقافة التنظيمية
علاقة طردية موجبة ضعيفة	توجد دلالة	0.000	0.355	المشاركة
علاقة طردية موجبة ضعيفة	توجد دلالة	0.000	0.335	التعاون
علاقة طردية موجبة ضعيفة	توجد دلالة	0.000	0.349	نقل المعلومات
علاقة طردية موجبة ضعيفة	توجد دلالة	0.000	0.331	التعلم
علاقة طردية موجبة ضعيفة	توجد دلالة	0.000	0.256	نظام الحوافز والمكافآت

وبهذا يتبين أن أهم بعد مؤثر هو بعد المشاركة، وهذا البعد يجب أن توليه إدارات المصارف

التجارية بمدينة بنغازي اهتماماً كبيراً إذا ما أرادت تحسين مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

1.4 - توطئة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين متغير الثقافة التنظيمية وأبعاده ومتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعاده، لدى العاملين في المصارف التجارية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي، وبعد القيام بتجميع بيانات الدراسة وتحليلها، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لذلك، تم التوصل إلى عدة نتائج وبناء عليها تم تقديم التوصيات المناسبة.

2.4 . نتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1 . أظهرت النتائج الخاصة بتحليل إجابات عينة الدراسة لمتغير الثقافة التنظيمية وأبعاده بان كل أبعاد الثقافة التنظيمية هي أبعاد معبرة عن الثقافة السائدة في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي وتبين ذلك من خلال درجة أتفاق إجابات عينة الدراسة ومقارنة بالمقاييس المستخدمة في قياس إجابات عينة البحث.

وقد جاء بُعد المشاركة كأقل الأبعاد درجة حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.409) ولكن جميع الأبعاد في مجملها أعطت مؤشراً جيداً على أن الثقافة التنظيمية متوافرة بدرجة عالية في المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي.

2 . أظهرت النتائج الخاصة بتحليل إجابات عينة الدراسة لمتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية وأبعاده أن المتوسطات الحسابية له أعلى من المتوسط الافتراضي بنسبة، حيث حقق بُعد الكياسة أعلى تقييم بمتوسط حسابي قدرة (4.235)، ثم يليه بعد الإيثار بمتوسط حسابي قدرة (4.094) ثم يليه بُعد روح التسامح بمتوسط حسابي قدرة (4.054) ثم يليه بُعد طوعية المشاركة بمتوسط

حسابي قدرة (0.967. 3) ثم صحة الضمير بمتوسط حسابي قدرة (3.923) وهي مجملها مؤشر على ارتفاع مستوى هذه السلوكيات لدى العاملين واهتمامهم بما يدعو الإدارة إلى استثمار هذه السلوكيات.

3 . تبين وجود علاقة ارتباطية بين متغير الثقافة التنظيمية ومتغير سلوكيات المواطن التنظيمية حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.383) حيث تبين أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية ارتباطاً بسلوكيات المواطن التنظيمية هو بعد المشاركة فقد بلغ عامل ارتباط بيرسون (0.335) وهذه النتيجة تدل على وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة بتوضيح أن بعد المشاركة وما يوفره من ظروف ملائمة لكافة العاملين بالمصارف التجارية العاملة للمساهمة في صناعة القرار وإبداء الأفكار والمقترحات المختلفة، ممارسة سلوكيات المواطن التنظيمية من قبل هؤلاء العاملين.

4 . أما بُعد التعاون فقد بلغ معامل ارتباطه بسلوكيات المواطن التنظيمية (0.335) وهذه النتيجة تدل على وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة ، وهي توضح كذلك تشجيع إدارات المصارف العاملين بها على العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي.

5 - بلغ معامل الارتباط بين بُعد نقل المعلومات ومتغير سلوكيات المواطن التنظيمية (0.349) وهذا يدل على وجود علاقة موجبة ضعيفة وهي تعني الحرص على وصول المعلومات الجديدة والمهمة للعاملين في الوقت المناسب، وبالتالي تحفيز هؤلاء العاملين على زيادة ممارسة سلوكيات المواطن التنظيمية.

6 . بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.331) بين بعد التعلم ومتغير سلوكيات المواطن التنظيمية وهذه النتيجة تعني وجود علاقة طردية موجبة ضعيفة وتدلل هذه النتيجة على اهتمام إدارات المصارف

التجارية العاملة بتحفيز العاملين ممارسة العمليات والأنشطة التي ترمي إلى زيادة المعرفة الموجودة لديهم.

7 . أما العلاقة بين الحوافز والمكافآت ومتغير سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد كانت علاقة طردية موجبة ضعيفة حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.256) وهذه النتيجة تدل على أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية لا تنتظر من العاملين في حالة ممارستها لها مكافأة أو مقابل مادي عليها. مثل بُعد الكياسة الذي جاء في الترتيب الأول المتوسط حسابي (4.235) وهو يعني البعد عن إثارة المشاكل داخل العمل ومراعاة شعور الآخرين.

3.4. توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة يمكن تقديم عدد من التوصيات التي تتمثل في الآتي:

1. بناء الثقافة التنظيمية على أسس تشكل إطاراً مرجعياً لتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءها، وجعل العاملين يشعرون بأنهم جزء منها.

2. إشراك العاملين في صناعة القرارات وذلك من خلال فسخ المجال لهم به في إبداء آرائهم ومقترحاتهم.

3. استثمار سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجودة لدى العاملين في المصارف التجارية العاملة وتعريفهم بها وأهميتها بتعزيز الأداء. وأن نتائج البحث الميداني قد أظهرت ارتفاعاً في مستواها لدى هؤلاء العاملين.

4. تبني المدراء سلوكيات المواطنة التنظيمية ليكونوا قدوة حسنة لباقي العاملين، وكذلك مكافأة من يظهرها من العاملين.

5. السعي إلى تطوير قابليات العاملين وتعريفهم بماهية الثقافة التنظيمية من خلال إلحاقهم بدورات أو برامج للتكيف الاجتماعي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية

أولاً. الكتب:

1. أبو الخير، حسن يوسف، إدارة السلوك التنظيمي، الكلية التكنولوجية بالمحلة الكبرى: مكتبة نانسي دمياط، مصر، 2006.
2. أبو النصر، مدحت، قواعد ومداخل البحث العلمي، دليل إرشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2004.
3. أبو بكر، مصطفى محمود، التنظيم الإداري، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
4. أبو جمعة، نعيم حافظ، أساسيات وطرق البحث العلمي في الإدارة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2009.
5. الجوهري، محمد محمود (2012)، أسس البحث الاجتماعي، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
6. السكارنة، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
7. السكارنة، بلال خلف، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2016.
8. السكارنة، بلال خلف، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع وطباعة، عمان، الأردن، 2016.

9. العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013.
10. الصيرفي، محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، الإسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
11. الصيرفي، محمد، التطور التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
12. الطراونة، حسين أحمد وآخرون، نظرية التنظيم، دار مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، 2012.
13. أبوعلام، رجاء محمد (2004)، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط4، القاهرة، إدارة الجامعات للنشر، مصر.
14. العساف، صالح بن حمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الرابعة، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2006.
15. العميان، محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
16. المرسي، جمال الدين، الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
17. المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، دار الكتب، المنصورة، مصر، 2002.
18. المنجد، اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1984.
19. المدهون، موسى توفيق، إبراهيم محمد الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995.

20. القربوني، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000 .
21. القربوتي، محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي، في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق.
22. حافظ، وآخرون، مبادئ الإدارة - مدخل وظيفي متكامل، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2008.
23. جواد، شوقي ناجي، السلوك التنظيمي في المنظمات، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
24. جرينوح، جيرالد، روبرون بارون ، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
25. حريم، حسين محمود، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
26. خطاب، عايذة وآخرون، العلوم السلوكية، جامعة عين شمس، دار الحريري للطباعة، القاهرة، مصر، 2002.
27. ديري، زاهد محمد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
28. علي، محمد السيد، موسوعة المصطلحات التربوية، المسير للنشر، عمان، الأردن، 2011.
29. عساف، عبد المعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1994.

30. عواد، عمرو محمد وآخرون، العلوم السلوكية، منشورات كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2009.

31. مساعدة، ماجد عبد المهدي، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2016.

32. همشري، عمر أحمد، مدخل إلى التربية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

ثانيا. الدوريات:

1. أبو تايه، بندر، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2 : ص 153.

2. العزام. زياد، " أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في محافظة اربد بالأردن , مجلة جامعة اليرموك - دراسات, 2015 , المجلد 42 العدد 1 : ص ص (من 103- إلى 130).

3. جاسم، ندي عبد المطلب، دور أبعاد الثقافة المنظمة في تحديد خصائص التنظيم وتحقيق النمو التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، 2012، العدد 31: ص 233.

4. جواد، عادل ياسين، "دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية: بحث في هيئة النزاهة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2014، المجلد 20، العدد 79: ص ص (من 76- إلى 104).

5. زايد، عادل محمد، "تنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين في شركات قطاع الأعمال المصري: دراسة تطبيقية"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، جهاز الدراسات العليا والبحوث، 2000، العدد (55): ص 587.

ثالثا. الرسائل العلمية:

1. الطيب، أسماء عطا الله، "العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي في ضوء مدركات العدالة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة عين شمس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2012، القاهرة، مصر.
2. الفالح، نايف سليمان، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001، السعودية.
3. النهوم، خيرية محمد، "علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في الفروع الرئيسية للمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، 2004، ليبيا.
4. باشا، باسل محمد، "تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2007، القاهرة، مصر.

5. رمضان، أماني نور الدين، "أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس وقناة السويس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004، القاهرة، مصر.

6. عبد الرحمن، نسرین محمود، "تأثير فرق العمل على سلوكيات المواطنة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي في ضوء مدركات العدالة التنظيمية: دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2005، القاهرة، مصر.

7. عبد الكريم، أيمن سالم (2011)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتميز القيادي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، بنغازي، ليبيا.

8. عامر، مبال حمود، "نموذج مقترح لأثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة مقارنة بالمستشفيات الحكومية والخاصة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2011، القاهرة، مصر.

9. قاسم، ميرفت إبراهيم، "أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2007، القاهرة، مصر.

المراجع الأجنبية:

أولاً: الكتب:

1. Stephenp, Robbins, (2001), "**Organizational behavior**", Uppr Saddle Rirvernj: Prentice Hall, gthed.

2. Fred Luthans, "**Organizational Behavior**", New York, McGraw Hill Companies, Inc, 2005. USA.
3. Dennis W. Organ, Philip M. Podsakoff & Scott B. Mackenzie "**Organizational Citizenship Behavior**", California, Sage Publications, Inc, 2006 , PP 256-257 .

ثانياً: الدوريات:

1 - Atai Mohammad , Mehrabi Jarad , Hosseinpour fereidoun.

Mahnaz khorasani , (2014). " The investigating of Relationship between organizational culture And organizational ". **international Journal of Management sciences and Education**. Vol.2(4).p190.195 University of Isfahan Iran ,

. متاح على الرابط www.IJMEOU.com تاريخ الزيارة 12 . 12 . 2017

2 - Ghashghainia Ali Reza, and HAFEZL Shah ram , Relationship between organizational culture And organizational Citizenship behavior Among personnel of Islamic Azad university Of fars , **Journal of Applied Environmental And Biological Sciences** ,Vol,5,No,115,p131-138,

متاح على الرابط WWW.textroad.com تاريخ الزيارة 13 - 12 - 2017م

3 – Samaras and kia , 2015 , Examining the Relationship Between Organizational Culture and Organizational citizenship Behavior in the Social Security Branches of khorrana bad. Faculty of Management. khorramabad Branch , Islamic Azad

متاح على الرابط www.ijmedu.com تاريخ الزيارة 14 - 12 - 2017

4 - Mohant. J. and Rath, B.P.2012"Can Organizational Culture be a predictor of organizational Citizenship Behaviors ?" international

Journal of innovation , Management and Technology. vol,3,No.1,p76.79

متاح على الرابط www.iJimt.org.com تاريخ الزيارة 13 .12 .2017

5 - Rioux , L , 2012 , The Organizational citizenship Behavior: study on A population of French Hospital Agents , Bulletin of the Transylvania university of Brasov , Series VII: Social Sciences (Law) 5 (54) (1): 181. 186.

متاح على الرابط www.iJimt.org.com تاريخ الزيارة 14 .12 .2017

6 - Ebrahimpour , H , zahed , A , khaleghkhah , A , aud Sepehri , M , 2011 " A survey relation between Organizational culture and organizational Citizen ship behavior", Procardia. social And Behavior l sciences vol. 30. p1920.1925

متاح على الرابط www.elsevier.com تاريخ الزيارة 13 .12 .2017

7 - Mohant. J. and Rath, B.P.2012" influence Organizational Culture on Organizational Citizenship Behaviors: A three Sector Study Global journal of Business Research Vol.b.no.1.p65-76.

متاح على الرابط www.elsevier.com تاريخ الزيارة 20 .12 .2017

قائمة الملاحق

ملحق (1)

رسالة الإرفاق

الأخ

المحترم:.....

تحية طيبة وبعد

لغرض نيل درجة الماجستير في الإدارة، تقوم الباحثة بإعداد بحث متخصص في
مجال الإدارة تحت عنوان

"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية"

وذلك للتعرف على مدى ممارسة العاملين لهذا النوع من السلوكيات التطوعية وغير
الإجبارية وقد وقع اختياركم كأفراد في عينة للدراسة.

لذا نأمل منكم التفضل مشكورين بالمساهمة في إنجاح هذه الدراسة من خلال الإجابة
على أسئلة الاستمارة المرفقة بكل دقة وموضوعية، علما بأن جميع البيانات
والمعلومات التي ستدلون بها سوف تتصف بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض
البحث لعلمي فقط.

شكرا لكم على التجاوب وحسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة

الباحثة

ملحق (2)

استمارة الاستبيان

أولاً: معلومات عامة:

ضع علامة (√) أمام العبارات التي تتناسبك:

1. الجنس ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة.

من 30 إلى أقل من 41 سنة.

من 41 إلى أقل من 51 سنة.

51 سنة فأكثر.

3. المستوى العلمي:

ثانوي أو أقل. دبلوم متوسط.

دبلوم عالي. جامعي (بكالوريوس-ليسانس).

ماجستير. دكتوراه. أخرى أذكرها.....

4. مدة الخدمة في المصرف:

أقل من 5 سنوات. من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

من 10 إلى أقل من 15 سنة. من 15 إلى أقل من 20 سنة.

من 20 سنة فأكثر.

ثانياً: الثقافة التنظيمية:

يرجى وضع علامة (√) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك في كل العبارات المذكورة أدناه

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	درجة الموافقة	العبارات
						1 تتوافر للموظفين ظروفًا ملائمة لتصميم الأفكار وإبداء المقترحات
						2 يحرص المصرف على إشراك الموظفين في صناعة القرارات بدلاً من فردية الإدارة في اتخاذها
						3 يؤدي الموظفون أعمالهم برغبة
						4 يسعى المصرف إلي تأمين ظروف عمل جيدة بما يجعل العمل مثيراً عن طيب خاطر
						5 تساهم الأعراف والمثل والتقاليد الخاصة بالمصرف في توحيد الموظفين وزيادة فاعليتهم في العمل
						6 تتم معالجة المشاكل ومواضيع العمل الهامة بالأسلوب الجماعي بدلاً من الفردي
						7 يوجد فهم متبادل بين الموظفين في شؤون العمل
						8 يضع الموظفون أهداف العمل بصورة جماعية ويتعاونون معاً لتحقيقها
						9 تصل المعلومات الجديدة المهمة إلي الموظف في الوقت المناسب
						10 يشعر الموظف بتوفر المعلومات الضرورية لإنجاز العمل
						11 نقل المعلومات بشكل صحيح يؤدي إلي حسن الفهم بين المدراء والموظفين وبالعكس
						12 تتوافر للموظفين مؤشرات التغذية العكسية من قبل المدراء
						13 تتاح للموظفين حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة
						14 يحرص المصرف على تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم عبر اشتراكهم في برامج تدريبية مستمرة
						15 يسعى المدراء لتحسين قدراتهم ومعارفهم بصورة مستمرة
						16 يقوم الموظفون بتعليم بعضهم البعض فيشاركون المهارات والمعارف
						17 يحرص المصرف على تقديم التقارير التحليلية حول نوعية العمل المؤد

ي احتياجات الموظفين ورضا العاملين مع المصرف						
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	درجة الموافقة	العبارات
						18 يحفز المصرف الموظفين على الاهتمام بالمعارف التي يتلقونها خلال التدريب وتحثهم على تطوير وظائفهم من خلالها
						19 يحصل الموظفون على رواتب وأجور موازية لما يقدموه من عمل
						20 يقدم المصرف مكافآت نقدية وغير نقدية للأعمال المتميزة كالأفكار والإبداعات
						21 يتم معاقبة الموظفين المقصرين كإجراء لتحفيزهم
						22 يهتم المصرف برعاية الموظفين وتأمين احتياجاتهم

ثالثاً: سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يرجى وضع علامة (√) في المكان الذي يعبر عن وجهة نظرك في كل العبارات المذكورة أدناه

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	درجة الموافقة العبارات
					1 أقدم المساعدة للآخرين الذين لديهم أعباء عمل كثيرة
					2 أكون مستعداً دائماً لمساعدة من حولي والأخذ بيدهم
					3 أقوم بمساعدة الآخرين في عملهم حتى ولو تطلب وقتاً إضافياً
					4 أقوم بعمل الآخرين دائماً عند غيابهم
					5 أساعد الموظفين الجدد وأقوم بتوجيههم رغم عدم النص على ذلك في الوصف الرسمي لوظيفتي
					6 أحاول دائماً تجنب إثارة المشاكل مع الزملاء في العمل
					7 أحرص دائماً على أن لا أتعدى على حقوق الآخرين
					8 أبادر دائماً إلي منع حدوث المشاكل التي قد تواجه الزملاء في العمل
					9 أنتبه لتأثير سلوكي وتصرفاتي على زملائي في العمل
					10 أفكر دائماً في المشاكل التي تواجه الزملاء في العمل
					11 لا أقضي أوقات طويلة في أشياء قليلة الأهمية
					12 أرغب دائماً بتبسيط الأمور وعدم تهويلها
					13 أركز دائماً على الجوانب الايجابية دون التركيز على ما هو خاطئ فقط
					14 عندما أجد ان هناك إخفاقات في الأداء فأني أوجه أنظار المدراء إليها
					15 عندما يتم تكليفي بمهام إضافية فإنني أقوم بذلك بكل رحابة صدر وبدون تذمر
					16 أشارك في الأحاديث الجانبية وأبتعد عندما تكون هذه المواضيع حساسة (خاصة)
					17 أعمل بعد أوقات الدوام الرسمية إذا تطلبت مصلحة العمل ذلك
					18 أحضر إلي العمل قبل بدايته وأنصرف بعد نهايته
					19 ألتزم بأوقات الاستراحة المحددة ولأتجاوزها

					20	أُتبع قواعد المصرف وتعليماته حتى عندما لا يراقبني أحد
					21	أطلع دائماً على مذكرات المصرف وإعلاناته وأقرأها بتمعن
					22	أحرص على حضور اللقاءات غير الرسمية التي تعد في نفس الوقت مهمة لتطوير العمل
					23	أشترك في المهام التي لا يتطلبها العمل الرسمي ولكنها تساعد في إعطاء صورة حسنة عن المصرف
					24	أقوم بتقديم اقتراحات لتحسين أداء المصرف وتطويره
					25	أفتخر بانتمائي للمصرف وأحرص على إظهارها بصورة أمام الآخرين

ملحق (3)

الأساليب الإحصائية المستخدمة في
الدراسة

أولاً: المعلومات العامة

اسم المصرف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مصرف شمال افريقيا	19	8.1	8.1	8.1
	مصرف التجاري	19	8.1	8.1	16.2
	مصرف الصحاري	19	8.1	8.1	24.4
	مصرف الجمهورية	42	17.9	17.9	42.3
	مصرف الوحدة	135	57.7	57.7	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	150	64.1	64.1	64.1
	انثى	84	35.9	35.9	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	43	18.4	18.4	18.4
	من 30 سنة الي أقل من 41 سنة	94	40.2	40.2	58.5
	من 41 سنة الي أقل من 51 سنة	63	26.9	26.9	85.5
	51 سنة فأكثر	34	14.5	14.5	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو أقل	24	10.3	10.3	10.3
	دبلوم متوسط	28	12.0	12.0	22.2
	دبلوم عالي	47	20.0	20.1	42.3
	جامعي (بكالوريوس -ليسانس)	121	51.7	51.7	94.0
	ماجستير	14	6.0	6.0	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

مدة الخدمة في المصرف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	42	17.9	17.9	17.9
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	65	27.8	27.8	45.7
	من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة	49	20.9	20.9	66.7
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	33	14.2	14.1	80.8
	أكثر من 20 سنة	45	19.2	19.2	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

محور الثقافة التنظيمية

1. المشاركة

Statistics

		تتوافر للموظفين ظروفًا ملائمة لتصميم الأفكار وإبداء المقترحات.	يحرص المصرف علي إشراك الموظفين في صناعة القرار بدلاً من فردية الإدارة في اتخاذها.	يؤدي الموظفون أعمالهم برغبة.	يسعي المصرف إلي تأمين ظروف عمل جيدة بما يجعل العمل مثيراً عن طيب خاطر.	تساهم الأعراف والمثل والتقاليد الخاصة بالمصرف في توحيد الموظفين وزيادة فاعليتهم في العمل.
N	Valid	234	234	234	234	234
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.3590	3.0556	3.6752	3.4957	3.4615
Std. Deviation		1.11534	1.17608	.89662	1.03686	1.04851

Frequency Table

تتوافر للموظفين ظروفًا ملائمة لتصميم الأفكار وإبداء المقترحات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	16	6.8	6.8	6.8
	غير موافق	47	20.2	20.1	26.9
	محايد	31	13.2	13.2	40.2
	موافق	117	50.0	50.0	90.2
	موافق تماماً	23	9.8	9.8	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

يحرص المصرف علي اشتراك الموظفين في صناعة القرار بدلاً من فردية الإدارة في اتخاذها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	29	12.4	12.4	12.4
	غير موافق	53	22.6	22.6	35.0
	محايد	43	18.4	18.4	53.4
	موافق	94	40.2	40.2	93.6
	موافق تماماً	15	6.4	6.4	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

يؤدي الموظفون أعمالهم برغبة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	5	2.1	2.1	2.1
	غير موافق	21	9.0	9.0	11.1
	محايد	51	21.8	21.8	32.9
	موافق	125	53.4	53.4	86.3
	موافق تماماً	32	13.7	13.7	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

يسعى المصرف إلى تأمين ظروف عمل جيدة بما يجعل العمل مثيراً عن طيب خاطر.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	11	4.7	4.7	4.7
	غير موافق	35	15.0	15.0	19.7
	محايد	43	18.3	18.4	38.0
	موافق	117	50.0	50.0	88.0
	موافق تماماً	28	12.0	12.0	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

تساهم الأعراف والمثل والتقاليد الخاصة بالمصرف في توحيد الموظفين وزيادة فاعليتهم في العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	13	5.6	5.6	5.6
	غير موافق	33	14.1	14.1	19.7
	محايد	48	20.5	20.5	40.2
	موافق	113	48.3	48.3	88.5
	موافق تماماً	27	11.5	11.5	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

المتوسط المرجح العام

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المشاركة	234	3.409	.8187	.0535

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المشاركة	7.649	233	.000	.4094	.304	.515

2. التعاون

Statistics

		تتم معالجة المشاكل ومواضيع العمل الهامة بالأسلوب الجماعي بدلاً من الفردي.	يوجد فهم تبادل بين الموظفين في شؤون العمل.	يضع الموظفون أهداف العمل بصورة جماعية ويتعاونون معاً لتخفيضها
N	Valid	234	234	234
	Missing	0	0	0
Mean		3.3291	3.6709	3.3718
Std. Deviation		1.11883	.92105	1.00354

Frequency Table

تتم معالجة المشاكل ومواضيع العمل الهامة بالأسلوب الجماعي بدلاً من الفردي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	18	7.7	7.7	7.7
	غير موافق	39	16.7	16.7	24.4
	محايد	52	22.2	22.2	46.6
	موافق	98	41.9	41.9	88.5
	موافق تماماً	27	11.5	11.5	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

يوجد فهم متبادل بين الموظفين في شؤون العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	7	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	23	9.8	9.8	12.8
	محايد	39	16.7	16.7	29.5
	موافق	136	58.1	58.1	87.6
	موافق تماماً	29	12.4	12.4	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

يضع الموظفون أهداف العمل بصورة جماعية ويتعاونون معاً لتخفيضها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	11	4.8	4.7	4.7
	غير موافق	37	15.8	15.8	20.5
	محايد	60	25.6	25.6	46.2
	موافق	106	45.3	45.3	91.5
	موافق تماماً	20	8.5	8.5	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التعاون	234	3.457	.8748	.0572

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التعاون	7.996	233	.000	.4573	.345	.570

3. نقل المعلومات

Statistics

		تصل المعلومات الجديدة المهمة إلي الموظف في الوقت المناسب.	يشعر الموظف بتوفر المعلومات الضرورية لإنجاز العمل.	نقل المعلومات بشكل صحيح يؤدي إلي حسن الفهم بين المدراء والموظفين وبالعكس.	تتوافر للموظفين مؤشرات التغذية العكسية من قبل المدراء.	تتاح للموظفين حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة.
N	Valid	234	234	234	234	234
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.2735	3.3675	3.8718	3.2949	3.4872
Std. Deviation		1.10887	1.07327	1.00675	1.00354	1.02010

Frequency Table

تصل المعلومات الجديدة المهمة إلي الموظف في الوقت المناسب.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	18	7.7	7.7	7.7
	غير موافق	44	18.8	18.8	26.5
	محايد	50	21.4	21.4	47.9
	موافق	100	42.7	42.7	90.6
	موافق تماماً	22	9.4	9.4	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

يشعر الموظف بتوافر المعلومات الضرورية لإنجاز العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	14	6.0	6.0	6.0
	غير موافق	39	16.7	16.7	22.6
	محايد	54	23.0	23.1	45.7
	موافق	101	43.2	43.2	88.9
	موافق تماماً	26	11.1	11.1	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

نقل المعلومات بشكل صحيح يؤدي إلي حسن الفهم بين المدراء والموظفين وبالعكس.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافقا إطلاقاً	7	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	19	8.1	8.1	11.1
	محايد	36	15.4	15.4	26.5
	موافق	107	45.7	45.7	72.2
	موافق تماماً	65	27.8	27.8	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

تتوافر للموظفين مؤشرات التغذية العكسية من قبل المدراء.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	9	3.8	3.8	3.8
	غير موافق	47	20.2	20.1	23.9
	محايد	63	26.9	26.9	50.9
	موافق	96	41.0	41.0	91.9
	موافق تماماً	19	8.1	8.1	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

تتاح للموظفين حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	10	4.3	4.3	4.3
	غير موافق	35	15.0	15.0	19.2
	محايد	47	20.1	20.1	39.3
	موافق	115	49.1	49.1	88.5
	موافق تماماً	27	11.5	11.5	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نقلالمعلومات	234	3.459	.8208	.0537

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
نقلالمعلومات	8.553	233	.000	.4590	.353	.565

4. التعلم

Statistics

		يحرص المصرف علي تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم عبر اشتراكهم في برامج تدريبية مستمرة	يسعي المدراء لتحسين قدراتهم ومعارفهم بصورة مستمرة.	يقوم الموظفون بتعليم بعضهم البعض في شاركونا المهارات والمعرفة.	يحرص المصرف علي تقديم التقارير التحليلية حول نوعية العمل المؤدي احتياجات الموظفين، رضا المتعاملين مع المصرف.	يحفز المصرف الموظفين علي الاهتمام بالمعارف التي يتلقونها خلال التدريب وتحثهم علي تطوير وظائفهم من خلالها.
N	Valid	234	234	234	234	234
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.4444	3.5684	3.6154	3.4145	3.5128
Std. Deviation		1.08001	1.05514	1.05103	1.04572	.96830

يحرص المصرف علي تطوير مهارات الموظفين ومعارفهم عبر اشتراكهم في برامج تدريبية مستمرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	13	5.6	5.6	5.6
	غير موافق	36	15.3	15.4	20.9
	محايد	51	21.8	21.8	42.7
	موافق	102	43.6	43.6	86.3
	موافق تماماً	32	13.7	13.7	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

يسعي المدراء لتحسين قدراتهم ومعارفهم بصورة مستمرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	9	3.8	3.8	3.8
	غير موافق	32	13.7	13.7	17.5
	محايد	52	22.3	22.2	39.7
	موافق	99	42.3	42.3	82.1
	موافق تماماً	42	17.9	17.9	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

يقوم الموظفون بتعليم بعضهم البعض في شاركونا المهارات والمعرفة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	9	3.8	3.8	3.8
	غير موافق	29	12.4	12.4	16.2
	محايد	50	21.4	21.4	37.6
	موافق	101	43.2	43.2	80.8
	موافق تماماً	45	19.2	19.2	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

يحرص المصرف علي تقديم التقارير التحليلية حول نوعية العمل المؤدي احتياجات الموظفين، رضا المتعاملين مع المصرف.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	8	3.4	3.4	3.4
	غير موافق	42	17.9	17.9	21.4
	محايد	62	26.6	26.5	47.9
	موافق	89	38.0	38.0	85.9
	موافق تماماً	33	14.1	14.1	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

يحفز المصرف الموظفين علي الاهتمام بالمعارف التي يتلقونها خلال التدريب وتحثهم علي تطوير وظائفهم من خلالها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	9	3.8	3.8	3.8
	غير موافق	33	14.2	14.1	17.9
	محايد	41	17.5	17.5	35.5
	موافق	131	56.0	56.0	91.5
	موافق تماماً	20	8.5	8.5	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التعلم	234	3.511	.8144	.0532

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التعلم	9.600	233	.000	.5111	.406	.616

5. نظام الحوافز والمكافآت

Statistics

		يحصل الموظفون علي رواتب وأجور موازية لما يقدموه من عمل.	يقدم المصرف مكافآت نقدية وغير نقدية للأعمال المتميزة كالأفكار والإبداعات.	يتم معاقبة الموظفين المقصرين كإجراء لتحفيزهم.	يهتم المصرف برعاية الموظفين وتأمين احتياجاتهم.
N	Valid	234	234	234	234
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.6624	3.3120	3.5983	3.4957
Std. Deviation		.98558	1.14642	.93625	1.06545

يحصل الموظفون علي رواتب وأجور موازية لما يقدموه من عمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	13	5.6	5.6	5.6
	غير موافق	15	6.3	6.4	12.0
	محايد	43	18.4	18.4	30.3
	موافق	130	55.6	55.6	85.9
	موافق تماماً	33	14.1	14.1	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

يقدم المصرف مكافآت نقدية وغير نقدية للأعمال المتميزة كالأفكار والإبداعات.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	22	9.4	9.4	9.4
	غير موافق	37	15.8	15.8	25.2
	محايد	46	19.7	19.7	44.9
	موافق	104	44.4	44.4	89.3
	موافق تماماً	25	10.7	10.7	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

يتم معاقبة الموظفين المقصرين كإجراء لتحفيزهم.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	7	3.0	3.0	3.0
	غير موافق	27	11.6	11.5	14.5
	محايد	45	19.2	19.2	33.8
	موافق	129	55.1	55.1	88.9
	موافق تماماً	26	11.1	11.1	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

يهتم المصرف برعاية الموظفين وتأمين احتياجاتهم.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	15	6.4	6.4	6.4
	غير موافق	29	12.4	12.4	18.8
	محايد	44	18.8	18.8	37.6
	موافق	117	50.0	50.0	87.6
	موافق تماماً	29	12.4	12.4	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
نظام الحوافز والمكافآت	234	3.517	.8272	.0541

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
نظام الحوافز والمكافآت	9.562	233	.000	.5171	.411	.624

الثقافة التنظيمية بشكل عام

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الثقافة التنظيمية	234	3.470	.7067	.0462

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الثقافة التنظيمية	10.171	233	.000	.4699	.379	.561

سلوكيات المواطنة

1. الإيثار

Statistics

		أقدم المساعدة للآخرين الذين لديهم أعباء عمل كثيرة.	أكون مستعداً دائماً لمساعدة من حولي والأخذ بيدهم.	أقوم بمساعدة الآخرين في عملهم حتى ولو تطلب ذلك وقتاً إضافياً.	أقوم بعمل الآخرين دائماً عند غيابهم.	أساعد الموظفين الجدد وأقوم بتوجيههم رغم عدم النصب علي ذلك في الوصف الرسمي لوظيفتي.
N	Valid	234	234	234	234	234
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.1838	4.2009	3.9658	3.9402	4.1795
Std. Deviation		.72686	.72230	.87337	.86705	.77088

أقدم المساعدة للآخرين الذين لديهم أعباء عمل كثيرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	3.4	3.4	3.4
	محايد	20	8.5	8.5	12.0
	موافق	127	54.3	54.3	66.2
	موافق تماماً	79	33.8	33.8	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

أكون مستعداً دائماً لمساعدة من حولي والأخذ بيدهم.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	2	.9	.9	.9
	غير موافق	5	2.1	2.1	3.0
	محايد	15	6.4	6.4	9.4
	موافق	134	57.3	57.3	66.7
	موافق تماماً	78	33.3	33.3	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

أقوم بمساعدة الآخرين في عملهم حتى ولو تطلب ذلك وقتاً إضافياً.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	4	1.7	1.7	1.7
	غير موافق	12	5.1	5.1	6.8
	محايد	33	14.1	14.1	20.9
	موافق	124	53.0	53.0	73.9
	موافق تماماً	61	26.1	26.1	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

أقوم بعمل الآخرين دائماً عند غيابهم.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	5	2.2	2.1	2.1
	غير موافق	9	3.8	3.8	6.0
	محايد	38	16.2	16.2	22.2
	موافق	125	53.4	53.4	75.6
	موافق تماماً	57	24.4	24.4	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

أساعد الموظفين الجدد وأقوم بتوجيههم رغم عدم النصب علي ذلك في الوصف الرسمي لوظيفتي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	2	0.8	.9	.9
	غير موافق	5	2.1	2.1	3.0
	محايد	25	10.7	10.7	13.7
	موافق	119	50.9	50.9	64.5
	موافق تماماً	83	35.5	35.5	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإيثار	234	4.094	.6254	.0409

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الإيثار	26.759	233	.000	1.0940	1.013	1.175

2. الكياسة

Statistics

		أحاول دائماً تجنب إثارة المشاكل مع الزملاء في العمل.	أحرص دائماً علي ألا أتجاوز علي حقوق الآخرين.	أبادر دائماً إلي منع حدوث المشاكل التي قد تقع بين الزملاء.	أنتبه لتأثير سلوكي وتصرفاتي علي زملائي في العمل.	أفكر دائماً في المشاكل التي قد تواجه الزملاء في العمل.
N	Valid	234	234	234	234	234
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.2607	4.3333	4.2821	4.3419	3.9701
Std. Deviation		.70284	.64854	.72178	.63735	.86613

أحاول دائماً تجنب إثارة المشاكل مع الزملاء في العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	2	0.8	.9	.9
	غير موافق	2	.9	.9	1.7
	محايد	17	7.3	7.3	9.0
	موافق	125	53.4	53.4	62.4
	موافق تماماً	88	37.6	37.6	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

أحرص دائماً علي ألا أتجاوز علي حقوق الآخرين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	0.8	.9	.9
	محايد	17	7.3	7.3	8.1
	موافق	116	49.6	49.6	57.7
	موافق تماماً	99	42.3	42.3	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

أبادر دائماً إلي منع حدوث المشاكل التي قد تقع بين الزملاء .

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	1	0.5	.4	.4
	غير موافق	5	2.1	2.1	2.6
	محايد	16	6.8	6.8	9.4
	موافق	117	50.0	50.0	59.4
	موافق تماماً	95	40.6	40.6	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

أنتبه لتأثير سلوكي وتصرفاتي علي زملائي في العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	1.7	1.7	1.7
	محايد	9	3.8	3.8	5.6
	موافق	124	53.0	53.0	58.5
	موافق تماماً	97	41.5	41.5	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

أفكر دائماً في المشاكل التي قد تواجه الزملاء في العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	2	.9	.9	.9
	غير موافق	14	6.0	6.0	6.8
	محايد	37	15.7	15.8	22.6
	موافق	117	50.0	50.0	72.6
	موافق تماماً	64	27.4	27.4	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

one-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القياسية	234	4.238	.5821	.0381

one-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
القياسية	32.523	233	.000	1.2376	1.163	1.313

Statistics

		لا أقضي أوقاتاً طويلة في إنجاز أشياء قليلة الأهمية.	أرغب دائماً بتبسيط الأمور وعدم تحويلها.	أركز دائماً علي الجوانب الايجابية دون التركيز علي ما هو خاطئ فقط.	عندما أجد أن هناك إخفاقات في الأداء فأني أوجهها نظار المدراء إليها.	عندما يتم تكليفي بمهام إضافية فإنني أقوم بذلك بكل رحابة صدر وبدون تدمير.
N	Valid	234	234	234	234	234
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.0897	4.1880	3.9316	3.9957	4.0641
Std. Deviation		.84690	.74039	.89084	.87648	.86426

لا أقضي أوقاتاً طويلة في إنجاز أشياء قليلة الأهمية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	2	.9	.9	.9
	غير موافق	12	5.1	5.1	6.0
	محايد	26	11.1	11.1	17.1
	موافق	117	50.0	50.0	67.1
	موافق تماماً	77	32.9	32.9	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

أرغب دائماً بتبسيط الأمور وعدم تحويلها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	2	0.8	.9	.9
	غير موافق	7	3.0	3.0	3.8
	محايد	13	5.6	5.6	9.4
	موافق	135	57.7	57.7	67.1
	موافق تماماً	77	32.9	32.9	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

أركز دائماً علي الجوانب الايجابية دون التركيز علي ما هو خاطئ فقط

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	3	0.8	1.3	1.3
	غير موافق	17	7.3	7.3	8.5
	محايد	32	13.7	13.7	22.2
	موافق	123	52.6	52.6	74.8
	موافق تماماً	59	25.2	25.2	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

عندما أجد أن هناك إخفاقات في الأداء فأني أوجهها نظار المدراء إليها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	3	1.3	1.3	1.3
	غير موافق	13	5.6	5.6	6.8
	محايد	33	14.1	14.1	20.9
	موافق	118	50.4	50.4	71.4
	موافق تماماً	67	28.6	28.6	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

عندما يتم تكليفي بمهام إضافية فإنني أقوم بذلك بكل رحابة صدر وبدون تدمير..

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	2	.9	.9	.9
	غير موافق	13	5.6	5.6	6.4
	محايد	29	12.3	12.4	18.8
	موافق	114	48.7	48.7	67.5
	موافق تماماً	76	32.5	32.5	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
روح التسامح	234	4.054	.6106	.0399

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
روح التسامح	26.400	233	.000	1.0538	.975	1.132

4. صحة الضمير

Statistics

		أشارك في الأحاديث الجانبية وأحاول الدخول فيها مهما كانت حساسياتها ونتائجها.	أعمل بعد أوقات الدوام الرسمية، إذا تطلبت مصلحة العمل ذلك.	أحضر إلي العمل قبل بدايته وانصرف بعد نهايته.	ألتزم بأوقات الاستراحة المحددة ولا أتجاوزها.	أتبع قواعد المصرف وتعليماتها حتى عندما لا يراقبني احد.
N	Valid	234	234	234	234	234
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.8932	4.0385	3.7265	3.8718	4.0855
Std. Deviation		.91325	.84573	.94141	.88418	.78694

أشارك في الأحاديث الجانبية وأحاول الدخول فيها مهما كانت حساسياتها ونتائجها..

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	4	1.8	1.7	1.7
	غير موافق	19	8.1	8.1	9.8
	محايد	30	12.8	12.8	22.6
	موافق	126	53.8	53.8	76.5
	موافق تماماً	55	23.5	23.5	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

أعمل بعد أوقات الدوام الرسمية، إذا تطلبت مصلحة العمل ذلك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	1	0.5	.4	.4
	غير موافق	14	6.0	6.0	6.4
	محايد	31	13.2	13.2	19.7
	موافق	117	50.0	50.0	69.7
	موافق تماماً	71	30.3	30.3	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

أحضر إلي العمل قبل بدايته وانصرف بعد نهايته.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	2	0.8	.9	.9
	غير موافق	24	10.3	10.3	11.1
	محايد	60	25.6	25.6	36.8
	موافق	98	41.9	41.9	78.6
	موافق تماماً	50	21.4	21.4	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

ألتزم بأوقات الاستراحة المحددة ولا أتجاوزها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	2	.9	.9	.9
	غير موافق	17	7.3	7.3	8.1
	محايد	45	19.2	19.2	27.4
	موافق	115	49.1	49.1	76.5
	موافق تماماً	55	23.5	23.5	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

أتبع قواعد المصرف وتعليماتها حتى عندما لا يراقبني احد.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	1	.4	.4	.4
	غير موافق	7	3.0	3.0	3.4
	محايد	36	15.4	15.4	18.8
	موافق	117	50.0	50.0	68.8
	موافق تماماً	73	31.2	31.2	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
صحوة الضمير	234	3.923	.6437	.0421

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
صحوة الضمير	21.937	233	.000	.9231	.840	1.006

5. طوعية المشاركة

Statistics

		أطلع دائماً علي مذكرات المصرف وإعلاناته ولا أقرأها بتمعن.	أحرص علي حضور اللقاء أغير الرسمية والتي تُعد في نفس الوقت مهمة لتطوير العمل.	أشترك في المهام التي لا يتطلبها العمل الرسمي ولكنها تساعد في إعطاء صورة حسنة عن المصرف.	أقوم بتقديم اقتراحات لتحسين المصرف وتطويره.	أفتخر بانتمائي للمصرف وأحرص علي إظهارها بصورة أماما لآخرين.
N	Valid	234	234	234	234	234
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.0256	3.7564	3.8761	3.9060	4.2692
Std. Deviation		.87366	.84690	.90161	.80751	.75847

أطلع دائماً علي مذكرات المصرف وإعلاناته ولا أقرأها بتمعن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	5	2.1	2.1	2.1
	غير موافق	9	3.8	3.8	6.0
	محايد	29	12.4	12.4	18.4
	موافق	123	52.6	52.6	70.9
	موافق تماماً	68	29.1	29.1	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

أحرص علي حضور اللقاء أتغير الرسمية والتي تُعد في نفس الوقت مهمة لتطوير العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	4	1.8	1.7	1.7
	غير موافق	16	6.8	6.8	8.5
	محايد	47	20.1	20.1	28.6
	موافق	133	56.8	56.8	85.5
	موافق تماماً	34	14.5	14.5	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

أشترك في المهام التي لا يتطلبها العمل الرسمي ولكنها تساعد في إعطاء صورة حسنة عن المصرف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	5	2.2	2.1	2.1
	غير موافق	15	6.4	6.4	8.5
	محايد	36	15.4	15.4	23.9
	موافق	126	53.8	53.8	77.8
	موافق تماماً	52	22.2	22.2	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

أقوم بتقديم اقتراحات لتحسين المصرف وتطويره.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	4	1.7	1.7	1.7
	غير موافق	7	3.0	3.0	4.7
	محايد	43	18.4	18.4	23.1
	موافق	133	56.8	56.8	79.9
	موافق تماماً	47	20.1	20.1	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

أفتخر بانتمائي للمصرف وأحرص علي إظهارها بصورة أماما لآخرين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق إطلاقاً	2	.9	.9	.9
	غير موافق	4	1.7	1.7	2.6
	محايد	20	8.5	8.5	11.1
	موافق	111	47.4	47.4	58.5
	موافق تماماً	97	41.5	41.5	100.0
	Total	234	100.0	100.0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
طوعية المشاركة	234	3.967	.6422	.0420

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
طوعية المشاركة	23.025	233	.000	.9667	.884	1.049

جول نتائج معامل الارتباط (بيرسون) لتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوكيات

Correlations

سلوكيات المواطنة التنظيمية	طوعية المشاركة	صحة الضمير	روح التسامح	القياسة	الايثار		
.355**	.313**	.180**	.233**	.322**	.338**	Pearson Correlation	المشاركة
.000	.000	.006	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.335**	.310**	.205**	.205**	.304**	.282**	Pearson Correlation	التعاون
.000	.000	.002	.002	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.349**	.340**	.204**	.250**	.317**	.251**	Pearson Correlation	نقل المعلومات
.000	.000	.002	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.331**	.292**	.209**	.185**	.306**	.298**	Pearson Correlation	التعلم
.000	.000	.001	.005	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.256**	.219**	.173**	.125	.204**	.273**	Pearson Correlation	نظام الحوافز والمكافآت
.000	.001	.008	.057	.002	.000	Sig. (2-tailed)	
.383**	.348**	.227**	.237**	.343**	.339**	Pearson Correlation	الثقافة التنظيمية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
.745**	.472**	.287**	.527**	.624**		Pearson Correlation	الايثار
.000	.000	.000	.000	.000		Sig. (2-tailed)	
.806**	.488**	.380**	.683**			Pearson Correlation	القياسة
.000	.000	.000	.000			Sig. (2-tailed)	
.846**	.586**	.512**				Pearson Correlation	روح التسامح
.000	.000	.000				Sig. (2-tailed)	
.702**	.527**					Pearson Correlation	صحة الضمير
.000	.000					Sig. (2-tailed)	
.794**						Pearson Correlation	طوعية المشاركة
.000						Sig. (2-tailed)	
						Pearson Correlation	سلوكيات المواطنة التنظيمية
						Sig. (2-tailed)	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ملحق (4)

جدول (Krejcie and Morgan)

لتحديد حجم العينة

JADUAL PENENTUAN SAIZ SAMPEL KREJCIE & MORGAN (1970)

Populasi	Sampel	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel	Populasi	Sampel
10	10	85	70	220	140	440	205	1200	291	4000	351
15	14	90	73	230	144	460	210	1300	297	4500	354
20	19	95	76	240	148	480	214	1400	302	5000	357
25	24	100	80	250	152	500	217	1500	306	6000	361
30	28	110	86	260	155	550	226	1600	310	7000	364
35	32	120	92	270	159	600	234	1700	313	8000	367
40	36	130	97	280	162	650	242	1800	317	9000	368
45	40	140	103	290	165	700	248	1900	320	10000	370
50	44	150	108	300	169	750	254	2000	322	15000	375
55	48	160	113	320	175	800	260	2200	327	20000	377
60	52	170	118	340	181	850	265	2400	331	30000	379
65	56	180	123	360	186	900	269	2600	335	40000	380
70	59	190	127	380	191	950	274	2800	338	50000	381
75	63	200	132	400	196	1000	278	3000	341	75000	382
80	66	210	136	420	201	1100	285	3500	346	1000000	384

ملخص الدراسة باللغة

الانجليزية

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the organizational culture and its dimensions, the organizational citizenship behaviors and its dimensions, and the relationship between them. The study population consists of all 600 employees in the general commercial banks operating in Benghazi city, The questionnaire was used to collect data. After the distribution of (234) questionnaires to the study population, all questionnaire forms were retrieved without loss, and that all forms are valid for analysis.

the collected data was Analyzed through the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The percentages, arithmetic averages and standard deviations were used. The correlation coefficient (Pearson) and the t-test were used to measure the correlation between the dimensions of organizational change and the removal of organizational citizenship behaviors. The study concluded with a number of results, the most important of which are the following:

- 1 - The study showed that the employees of the general commercial banks operating in Benghazi city have the level of the organizational culture exceeded the arithmetic mean (3) where the general average is (3.470).
- 2- The study showed that the employees of the general commercial banks operating in the city of Benghazi have a high level of practicing organizational citizenship behavior, with a general average of (4.055).
- 3- The correlation coefficient between the variable culture and the variable organizational citizenship behavior was found to be Pearson correlation coefficient (0.383).
- 4 - The correlation coefficient of cooperation dimension with the behavior of the organizational citizenship was (0.335).
- 5 - The correlation coefficient of the transfer of information, with the behavior of the organizational citizenship was (0.349).

6- Pearson correlation coefficient was(0.331) between learning dimension and the variable of organizational citizenship behavior.

7- Pearson correlation coefficient between incentives and rewards and the variable behavior of organizational citizenship was (0.256).

In light of the results of this study, the following recommendations can be proposed:

1 - Building an organizational culture to form a frame of reference to interpret events and activities in light of it and make employees feel that they are part of it.

2 - Involvement of employees in decision - making in this field, by allowing them to express their opinions and suggestions.

3 – the investment in the behavior of the organizational citizenship by the working staff in the banks and allowing them to know it and know its importance.

4 - The managers adopt the organizational citizenship behaviors to be a good example of the rest of the workers and reward those who appear from the workers.

5 - To seek to develop the capabilities of the workers and their definition of the organizational culture through the introduction of courses or programs for social adjustment.



University of Benghazi
Faculty of Economic
Department of Management

**Organizational Culture and Its Relationship to
Citizenship Organizational Behaviors**

**Field study on a sample of officials at commercial banks
working in Benghazi**

by

Sabah A. M. Bader

Supervision and Negotiation Committee

Dr. Adulgader A. Amer (Main supervisor) sig.
Dr. Nasir F. Ahssonah (Internal examiner) sig.
Dr. Ali M. Fares (External examiner) sig.

This study has been submitted for the purpose of fulfilling the
requirements of master's degree in Management

Faculty of Economics, University of Benghazi on July 29, 2018

Credited by Dr. Director of High Studies

Credited by Dr. Director of High Studies

Faculty of Economics

and Training Center

.....

.....



ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS RELATIONSHIP TO CITIZENSHIP BEHAVIORS

**A field study on a sample of workers in commercial banks in
Benghazi**

Prepared by

: Sabah Ali Mohammed Badr

supervision

Dr. Abdulgader Ayad Amer

This letter is for the completion requirements of achieving the degree of
(masters) in Management.

Faculty of Economics

2018