

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي: 145

رقم التسجيل: 30/PG/D/SOC/10

عنوان الأطروحة

العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة

الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية

- دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية

SONATRACH - ناحية بسكرة

اطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في: علم الاجتماع

التخصص: تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

د. علية سماح

إعداد الطالبة:

حبه وديعة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
عبد الرحمان برقوق	أستاذ	بسكرة	رئيسا
علية سماح	أستاذ محاضر (أ)	بسكرة	مشرفا ومقررا
قرزيز محمود	أستاذ	برج بوعريرج	عضوا مناقشا
بوكربوط عزالدين	أستاذ	الجلفة	عضوا مناقشا
زوبيري حسين	أستاذ محاضر (أ)	الجلفة	عضوا مناقشا
نبيل حايو	أستاذ محاضر (أ)	بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

" تعلموا العلم فإن :

تعلمه لله خشية

وطلبه عبادة

ودراسته تسبيح

والبحت عنه جهاد

وتعليمه من لا يعلمه صدقة

وبذله إلى أهله قربه "

الصحابي الجليل : معاذ بن جبل

(رضي الله عنه)

## شكرا وعرفان

لم يكن ليرى هذا العمل النور إلا بتظافر جهود العديد من الأطراف التي أعطتني من وقتها ودعمتني معنويا وماديا وعلى رأسهم البروفسور دبله عبد العالي الذي كان الراعي الرسمي لهذه الدراسة ووجهني وأرشدني لإكتشاف طريقة البحث الحقيقية فأستفدنا من خبرته لانجاز هذه الاطروحة والدكتورة علية سماح على احتضانها لهذا العمل ،كما نتقدم بالشكر لكل من الدكتور بلبشير محمد الذي سهل علينا عديد المهام واسهم في دعم بحثه وتوجيهاته والبروفسور قرزيز محمود الذي سهر على مساعدتنا وتوجيهنا والسيد بونافع نور الدين الذي قدم لنا الدعم المعنوي والعملي ليشاركنا هذا الانجاز والبروفسور عبد الحميد عبد الفتاح المغربي من مصر الذي كانت كتبه من ساهمت في اختيارنا للموضوع ومساعدته لنا التي هونت عديد المصاعب التي واجهتنا والبروفسور عبد المحسن نعساني من السعودية لتقدمه لنا يد العون لإتمام العمل كما أتقدم بجزيل الشكر للسيد شريف سبتي مدير مديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة الذي أبدى اهتماما كبيرا بموضوع الدراسة وسهل مهمتنا داخل المؤسسة ،دون أن ننسى السيد محمد حبه المستشار القانوني بنفس المؤسسة الذي اعطانا وقتا كبيرا بالرغم من انشغالاته الكثيرة وتتبع مسار الدراسة في كل ما يتعلق بالجانب القانوني والوثائق والخبرة الي استفدنا منها الكثير ،كما أتقدم بالشكر الجزيل والعميق للسيد حبه طارق الذي وفر لنا كل الظروف والتسهيلات لإتمام انجاز هذه الدراسة وتحمل معنا أعبائها ومصاعبها كما نشكر السيدة حبه نفيسة التي سهرت على هذا العمل منذ بدايته الى غاية نهايته ليأخذ الشكل الذي يليق به والأستاذة حبه عفاف التي دعمت عملنا،دون أن ننسى مساعدات الدكتورة زهرة بن بريكة التي قدمت لنا يد العون والدكتورة لطيفة برني التي يعود لها الفضل في اتمام هذه الاطروحة ونشكرها لأنها منحت لنا من وقتها الكثير ،كما نشكر السيد دبله كمال الذي ساهم في رسم معالم البحث وتوجيهه والأستاذ خالد رويحي على مساعدته لنا ،دون أن ننسى السيد ياسين عبد لايدوم ونوال بوسليت اللذان تحملا معنا الكثير ليرى هذا العمل طريقه ويخرج إلى النور

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
أ-ت	مقدمة
<b>الفصل الأول : موضوع الدراسة</b>	
13	1- الاشكالية
15	2- مبررات اختيار الموضوع.
16	3- أهمية الدراسة
17	4- أهداف الموضوع
18	5- فروض الدراسة
19	6- تحديد المفاهيم
28	7- الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني : الموارد البشرية</b>	
35	1- مراحل تطور ادارة الموارد البشرية
41	2- خصائص الموارد البشرية
45	3- مداخل دراسة ادارة الموارد البشرية
49	4- مداخل قياس قيمة الموارد البشرية
56	5- مهارات ادارة الموارد البشرية
60	6- وظائف ادارة الموارد البشرية
<b>الفصل الثالث : السلوك التنظيمي</b>	
65	1- تطور السلوك التنظيمي
74	2- محددات السلوك التنظيمي
91	3- خصائص السلوك التنظيمي
93	4- التفسير النظري للسلوك التنظيمي
96	5- نماذج السلوك التنظيمي

101	6- أهداف السلوك التنظيمي
103	7- أهمية السلوك التنظيمي
<b>الفصل الرابع : سلوكيات المواطنة التنظيمية</b>	
107	1- طبيعة العقد بين الفرد والمنظمة
107	2- نظرية التبادل الاجتماعي
108	3- نشأة مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية
111	4- أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية
116	5- مداخل معالجة سلوكيات المواطنة التنظيمية
119	6- خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية
122	7- تأثير المنظمة والفرد في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية
140	8- سبل تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية
142	9- معوقات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية
143	10- أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية
<b>الفصل خامس : الدراسة الميدانية</b>	
146	1- مجالات الدراسة
146	1-1- المجال البشري
146	1-2- المجال المكاني
168	1-3- المجال الزمني
169	2- منهج الدراسة
171	3- أدوات جمع البيانات
171	3-1- الاستمارة
174	3-2- المقابلة
174	4- الأساليب الاحصائية
176	5- عرض وتحليل الجداول
176	5-1- بيانات عامة حول مجتمع الدراسة
181	5-2- اختبارات الفروق بين المبحوثين
202	نتائج الدراسة
206	الخاتمة
208	توصيات الدراسة

210	قائمة المراجع
225	الملاحق
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
	الملخص بطريقة برايل

## فهرس الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	20
02	معالم النموذج الإستبدادي	97
03	معالم النموذج الحارس	98
04	معالم النموذج التدعيمي	99
05	معالم النموذج التعاوني	100
06	معالم النموذج النظام	101
07	تطور عدد الموظفين في سونطراك من 2001-2012	158
08	عدد الأسئلة والفقرات في كل محور من محاور الإستمارة وترميزها	172
09	معامل ارتباط ألفا كرونباخ	173
10	درجات مقياس ليكرت	175
11	المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكرت ودرجة الموافقة عليه	175
12	توزيع المبحوثين حسب الجنس	176
13	توزيع المبحوثين حسب السن	177
14	توزيع المبحوثين حسب المستوى العلمي	177
15	المستوى العلمي والخبرة المهنية في المؤسسة	178
16	طبيعة الوظيفة وأسبقية العمل وصفته	179
17	عدد سنوات الخبرة في العمل السابق وصفته	180
18	اختباري التجانس Leven's T.Test Equality of variances ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ت) T.Test for Equality of Means	181
19	نتائج تحليل التباين لمحاور الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة	182

183	نتائج تحليل التباين لمحاو الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	20
183	نتائج تحليل التباين لمحاو الدراسة وفقا لمتغير السن	21
184	المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير السن	22
185	نتائج تحليل التباين لمحاو الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي	23
186	استجابة المبحوثين حول العدالة التنظيمية	24
191	استجابة المبحوثين حول الثقافة التنظيمية	25
194	استجابة المبحوثين حول الولاء التنظيمي	26
198	رؤية المبحوثين لكون التشجيع على أداء الأعمال التطوعية يخدم وظيفة الفرد أو اهداف الإدارة أو يخدمهما معا مع الشرح	27

### فهرس الاشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
59	شكل افتراضي للمهارات المطلوبة في المستويات الادارية بشكل عام	01
81	منحنى التعلم	02
111	أهم محطات نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية	03
118	مداخل معالجة سلوكيات المواطنة التنظيمية	04
139	مراحل السلوك الانساني	05
151	الهيكل التنظيمي لسونطراك	06
162	الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الإجتماعية سونطراك ناحية بسكرة	07

## مقدمة

تسعى المنظمات الحديثة الى البحث والتنقيب عن كل ما من شأنه أن يرفع مستوى أداء العاملين ويضاعف معدل الانتاج ويعزز فرص المنافسة ويساهم في تموقع المنظمة في سوق العمل والخدمات، وذلك لأطول فترة ممكنة، وبالموازاة تتمكن نفس المنظمة من تقليص التكاليف وتوفير الوقت وتقليل الجهد المبذول من طرفها لتحقيق هذه الاهداف، فتعددت أنماط التسيير وتباينت الخطط المتبعة، كما ظهرت عدة استراتيجيات اعتمدها الادارة لتصويب مسار عملها وسياستها في التسيير، لكن في كل مرة توضح ملمحين لكل اسلوب أو استراتيجية، ملمح ايجابي دعم أهداف المنظمة وحقق مبتغاها، إلا أنه أفرز ملمحا سلبيا لها في نفس الوقت، ما يدفع أرباب العمل للبحث مرة أخرى في أسلوب جديد، يتجاوز هذه السلبيات ويجعل المنظمة أكثر فاعلية، وما يؤكد هذا التغير والديناميكية المستمرة في اسلوب التسيير تعاقب التيارات والتوجهات التنظيمية من المدارس الكلاسيكية إلى المدارس الحديثة، التي كانت ولا زالت تبحث في الاسباب الحقيقية لظهور المعوقات التنظيمية في الفترات الزمنية التي ظهرت فيها ثم بحثها الدؤوب لتنمية الاداء، ورفع الانتاج، وهنا بدا التركيز على الاستثمار في كل عامل من عوامل الانتاج، الى أن إستقر التركيز على المورد البشري بشكل كامل، بعد أن تم الاهتمام به سابقا بشكل جزئي أو عرضي، وهذا ما فتح الباب أمام المنظرين والباحثين وأرباب العمل لتوجيه كل الجهود نحو الانسان الذي صار موردا حقيقيا بالنسبة للمنظمة.

لقد عانت المنظمات في وقت ليس بالبعيد من مسألة الفهم الحقيقي لتسيير مواردها البشرية وإدارتها فهناك من رأت أن الضغط المستمر على الموظفين عن طريق الرقابة الشديدة والرامة واعتماد العقوبات من شأنه أن يجعل المورد البشري يحافظ على المستوى المطلوب والذي تحدده المنظمة مسبقا، وقد أفرز هذا التوجه نتائج مقبولة إلى حد ما إلا أنه ترك أثرا بالغا في المنظمة و المورد البشري على سواء، فأما على مستوى المنظمة فقد تكبدت هذه الأخيرة تكاليف باهضة لتسيير على هذا النهج، حيث وجدت نفسها تخصص جزءا كبيرا من مواردها المالية والبشرية والاهتمام لتعزيز هذه الرقابة وتشديد السيطرة على مواردها، فتحولت الرقابة من كونها وظيفة و وسيلة الى كونها هدفا تسعى المنظمة الى تجسيده في ارض الواقع، أما على المستوى الفرد فقد جعلت منه موردا بشريا يحاول تجاوز هذه الضغوط بشتى الطرق الممكنة كالتغيب، التسبب في خلق مشاكل تنظيمية مع زملائه في العمل وفي أغلب المستويات الادارية، كما كما دفعته إلى التركيز في أدائه على ما تراقبه الادارة فقط و اظهار صورة مزيفة والاكتفاء بما هو ملزم به فقط في العقد الذي يربطه بهذه المنظمة، وهو ما حد من قدرات الموارد البشرية وفشل الادارة من حسن الاستفادة منه كمورد حقيقي. أما المنظمات التي تجنبت هذا التوجه وأخذت بمبدأ الوسطية



حققت ما لم تحققه التنظيمات صاحبة التوجه الأول، إلا أن المشكل الذي طرح نفسه هذه المرة هو أن المستوى الذي وصلت إليه الموارد البشرية والمنظمة بصفة عامة لم يمكنها من الحفاظ على مكانتها لفترة طويلة، ولم يمكنها من ضمير المنافسة الذي يحقق النجاح والاستمرارية، وعليه مهما كانت الطريقة المتبعة مع الموارد البشرية كانت هناك ضريبة يدفعها التنظيم وأفرزت كل المحاولات أعراض جانبية إن صح التعبير حيث ركزت على التعامل المباشر مع المورد البشري لدفعه إلى تقديم أقصى ما يستطيع وبناء على هذه الوضعية، اتجه المنظرون والمهتمون بمجال جديد نحو تحقيق الرغبة المستمرة في العمل والاقبال اللامتناهي عليه والسعي وراء تحقيق أهداف المنظمة، كما لو كانت أهدافه هو بالضبط، فيسهر على المضي قدما في الخطوات التي رسمتها الإدارة ودعم هذه الخطوات انطلاقا من خبرته و تسخير كل جهوده للوصول لهذا المسعى، وقيامه بكل أدواره الرسمية وغير الرسمية لبلوغ ذلك، وهو ما يطلق عليه بسلوكيات المواطنة التنظيمية، والذي اعتبر أحدث مدخل من مداخل التعامل مع الموارد البشرية في التنظيم التي تقوم على عملية دفع من الإدارة لموظفيها بطريقة غير مباشرة، فتجعل منهم موارد بشرية ينبع من مداخلها الولاء والانتماء للمنظمة، وتسهم بكل ما تستطيع لانجاز المهام وتنفيذ الخطط و تحقيق الاهداف دون انتظار عائد مادي من وراء هذا السلوك وهو ما يعكس انخفاض التكاليف السابقة الذكر و يجعل الإدارة تقلص معدل الرقابة ووسائلها داخل التنظيم، كما يحقق استمرارية في معدلات الأداء، حيث ترتبط هذه الاستمرارية بإستمرارية ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وبما أن وجودها وممارستها نابع من الفرد وقرار داخلي - إما يتخذه المورد البشري أو لا يتخذه - يحدد معالم الأداء والمطلوبة من الفرد.

إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تمثل الاطار الجديد الذي تسعى الإدارة أن تكون داخله، حيث تخلق أفرادا راغبين بشدة في الحفاظ عليها وانجاحها بشتى الطرق، فلا يتحقق ذلك إلا من خلال مناخ ترسمه المنظمة وتدقق تفاصيله الخاصة بالموارد البشرية، بالتعاون مع باقي الإدارات الأخرى في المنظمة، كون الاقبال على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية يرتبط ارتباطا وثيقا بسياسات التنظيم وأنماط تسييره وفعالية الاتصال داخله، بالتركيز على الجانب السلوكي للأفراد، والاهتمام أكثر فأكثر بالأبعاد الحقيقية لسلوكيات المواطنة التنظيمية ومعالجة العوامل الواقعية المؤثرة في هكذا ممارسات، لذا تبذل المنظمات جهودا معتبرة لخلق هذا الجو والمناخ التنظيمي الذي يحقق أكبر قدر ممكن من الأداء المرتفع والانتاج المتسارع والاستمرارية المنشودة في كل تنظيم، وعليه تكون المنظمة استثمرت في مواردها البشرية النجع استثمار، يمكن أن تحققه باقل تكلفة، وفي أقل وقت ممكن وبصورة دائمة، فتكون بذلك قد حققت الثنائية التي سعت أغلب التوجهات والنظريات لتحقيقها، وهي ثنائية ارتفاع الأداء والاستمرارية وملتابعة هذا الموضوع والتدقيق فيه كانت خطة الدراسة مبنية على خمسة فصول لتكون الاربعة الأولى نظرية والفصل الاخير تطبيقي، فأما الفصل الاول فقد كان حول موضوع الدراسة، من اشكالية

ومبررات اختيار الموضوع ،تليه أهمية الدراسة وأهدافها وفروضها الرئيسية ،ثم تحديد لأهم المفاهيم الاساسية لها ليختم الفصل الاول بالدراسات السابقة ،أما الفصل الثاني فكان يتمحور حول الموارد البشرية بدءا بمراحل تطور ادارتها وخصائصها ،ثم مداخل الإهتمام بدراستها وقياس قيمتها إلى غاية الوصول إلى مهارات هذه الادارة ووظائفها ،وفي ما يخص الفصل الثالث فقد اختص بالسلوك التنظيمي بداية بتطوره ثم محدداته ،فخصائصه ،إلى جانب التفسير النظري له ،لينتقل فيما بعد لنماذج السلوك التنظيمي حسب ما حدده المفكرون والمهتمون بهذا المجال ،تمهيدا للوصول الى اهداف واهمية السلوك التنظيمي بصفة عامة ،أما آخر فصل نظري كان يدور حول سلوكيات المواطنة التنظيمية ،ليفتتح هذا الأخير بعنصر طبيعة العقد بين الفرد والمنظمة ثم نظرية انتقل إلى نظرية التبادل الإجتماعي ليصل إلى نشأة المفهوم في حد ذاته ثم ينتقل لتقصي أبعاده ،حتى يستطيع الوصول لفهم المداخل معالجتها ،أما مجموعة العناصر الموالية فكانت تركز على خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية وتأثير المنظمة والفرد في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ثم البحث عن السبل الأساسية لتعزيز ممارستها في المنظمة ومعرفة أهم ما يعيق هذه الخطوة ،ليختم هذا الفصل بتحديد مهم وضروري لصعوبات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميتها بشكل عام ،أما بالنسبة لآخر فصل في الدراسة ككل والمعروف بالدراسة الميدانية فقد قسم كالتالي :مجالات الدراسة من المجال البشري فالمجال المكاني وصولا إلى المجال الزمني ثم ، يليه مباشرة تحديد لمنهج الدراسة وأدوات جمع بياناتها ثم تحديد للأساليب الإحصائية المعتمدة وصولا لعرض وتحليل الجداول وفي آخر هذا الفصل والدراسة ككل جاء عنصر يجمع نتائج الدراسة بشكل معمق اظهارا لما توصلت إليه .

# الفصل الأول

موضوع الدراسة

## 1-الاشكالية :

تواجه منظمات الاعمال لحد الآن تحديات كبرى لجعل مواردها البشرية موارد فعالة تحقق أهداف التنظيم ،وتسعى للوصول الى مستوى الاستمرارية على صعيد الفرد لذا كان التركيز عليه بالدرجة الأولى وعلى سلوكياته التنظيمية ،وما قد يقدمه من أجل الحفاظ على عمله وعلى مستواه العالي وما قد يطمح له في المستقبل ،إلا أن الاكتفاء بتحقيق هذه الاهداف فحسب لا يحقق المبتغى الفعلي والحدود الحقيقية للموارد البشرية ،حيث لا يشكل ارتباطهم بالمنظمة والتزامهم نحوها الهدف الأسمى ،بل الحدود الحقيقية تسعى وراء سلوكيات تتجاوز الواجبات ومتطلبات الدور الرسمية لتشمل أداء الاعمال والقيام بالمهام بصورة تطوعية وتدعيمية ،لعمل باقي الموارد البشرية ،فتضم بذلك المبادرة باداء الأعمال ،تقديم المساعدات من أجل الحفاظ على سيورة العمل تجنباً للتأخير أو الوقوع في المشاكل دون انتظار مقابل مادي من وراء ذلك ،وهذا هو الطرح الذي تسارع المنظمات الى تحقيقه داخلها ،أي بصورة أخرى دعم ما يسمى بسلوكيات المواطنة التنظيمية .

إن هذه السلوكيات ترتبط بعدة عناصر منها ما يرتبط بالموارد البشري ،ومنها ما يرتبط بالمنظمة ،وهنا تطرح مرة أخرى ثنائية الفرد والمنظمة ،كما تعودنا طرحها حين نتكلم عن مسألة تحقيق أهداف المنظمة أو أهداف الفرد ،لتحقيق منظمة فعالة ومستمرة ،الا أن هذه المرة تطرح الثنائية بصورة جديدة ،حيث اختلال أحد احداثيات الثنائية يؤدي الى اختلال في وقوع ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية ،فبالرغم من أن هذه السلوكيات نابعة من الافراد ممثلين في الموارد البشرية ،الا ان تحقيقها يقف على عاتق الطرفين،الفرد والمنظمة ،حيث يختلف أداء ومهام كل طرف عن الطرف

الثاني، بحيث يلتزم الاول بالإيثار والكياسة والكرم، اضافة الى الوعي والروح الرياضية، والسلوك الحضاري أو صدق المواطنة، الى جانب الولاء التنظيمي، ويلتزم الثاني (المنظمة) بإدراك الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية، الى جانب عديد العوامل المؤثرة في الطرفين، ولما كانت سلوكيات المواطنة التنظيمية على هذه الدرجة من التعقيد والدقة والتشابك، كان لا بد علينا من التركيز على خطة عمل لفهم هذا الكيان المكون من سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومحاولة فهمها بشكل صحيح، وفي سياقها التنظيمي تجنبا لعزلها عن السياق الوظيفي من جهة، ومن جهة أخرى تحديد كينونة هذه السلوكيات، لتمكين المنظمات من تطويرها، واعادة خلقها وبعثها من جديد ولا يكفي أن تعرف سلوكيات المواطنة التنظيمية بقدر ما يجب ادراك معناها الحقيقي وتأثيرها في أداء الموارد البشرية وفي طبيعة الاتصالات بينهم وبين المورد البشري وادارته، وكيفية تأثيرها كذلك في خلق بيئة تنظيمية في حالة وجودها، لكن المهم في حقيقة الأمر هو تحديد العوامل المؤثرة في وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية، وفي تحديد أي العوامل لها التأثير الكبير في خلق صور المواطنة التنظيمية، وتحديد المسارات الفعلية للتأثير، كما يجب تحديد الأطراف التي تسعى لممارسة هذه السلوكيات دون أخرى لمعرفة الاطار العام لها ولتسهيل التحكم فيها والتعاطي معها في المستقبل، لذلك ستبحث اشكالية الدراسة حول الاطار الدقيق والحقيقي لهذه السلوكيات، وأهم العوامل المؤثرة في ظهورها أو تلاشيها من خلال طرح الاشكالية التالية :

**ماهي العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية في**

**المؤسسة العمومية؟**

## 2- مبررات اختيار الموضوع :

من المنطقي أن يكون للباحث مبررات وأسباب واضحة تدفعه لاختيار موضوع دون آخر, خاصة وأنه يستثمر جزء معتبر من الوقت والجهد والمال لخدمة هذا الموضوع, وعليه فأسباب اختيارنا لهذا الموضوع ومبررات معالجته هي:

- 1- حداثة الموضوع من حيث الطرح وذلك حسب اطلاعنا الخاص.
- 2- الرغبة الشديدة في التعمق أكثر فأكثر في ميدان سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 3- محاولة فهم كيفيات تأثير الموارد البشرية بما يجري في المنظمة من خلال انعكاس ذلك على شعوره بالمواطنة التنظيمية.
- 4- التقرب أكثر من سبل تنمية الموارد البشرية عبر تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- 5- الصلة الوثيقة بين الموضوع ومجال التكوين وهو علم الاجتماع وميدان التخصص العلمي "تنمية الموارد البشرية".
- 6- محاولة المزج بين تخصصات علمية هي علم الاجتماع، علم النفس، علوم التسيير.

### 3- أهمية الدراسة :

إن أهمية موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية نابعة من الإحتياج المتزايد لأساليب تكيف مع هذا العصر المتطور ،حيث تشكل هذه السلوكيات انطلاقة حقيقة للطاقات البشرية وتجسد تحدياً لها من جمود السياسات التقليدية التي تقيد كل محاولة للمضي قدماً بالمؤسسة نحو الأفضل وذلك بحجة الالتزام الحرفي بالقواعد وتنفيذ القوانين بحذافيرها ،وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لا ينفي هذا الإجراء ،إلا أنه يدعمها ويحافظ على الحيوية والفعالية ويساهم في تعميق الترابط والتكامل بين عناصر المزيج الانتاجي ،والاهتمام بهكذا موضوع من شأنه أن يقدم التوليفة المناسبة للعمل ،فهي تحقق للمنظمة انجاز للمهام المتفق عليها ،كما تستفيد نفس المنظمة من خدمات اضافية وأدوار جديدة لمواردها البشرية دون الاتفاق حولها ،وهو ما يساعد في تسهيل أنشطة الأفراد وتحقيق الأهداف العامة من خلال هذه السلوكيات التي يراها البعض جزئيات بسيطة ،إلا أنها في واقع الأمر على الأهمية التي تجعل من منظمات الاعمال تسعى لتمارسها مواردها البشرية ،كونها تحقق أقل تكلفة مقارنة بالاساليب التي قد تتبعها الادارة لتحقيق الاهداف السابقة.

إن أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لا تتعلق بزيادة في الأداء فحسب ،إنما ترتبط بجل ما يدور داخل المنظمة من اتصالات مباشرة وغير مباشرة ،وكل ما يرتبط بشبكة العلاقات القائمة بين الموارد البشرية فيما بينها وبين نفس الموارد البشرية والمنظمة ،كما تتصل سلوكيات المواطنة التنظيمية بالعدالة التنظيمية ،ثقافة المنظمة ... وغيرها ،وعلى مستوى كل عنصر من العناصر التي ذكرت تظهر عدة معوقات تنظيمية ومشاكل ادارية ،كما هو معروف في كل تنظيم ،يمكن لسلوكيات المواطنة

التنظيمية أن تتجاوزه بفعل المحتوى الحقيقي لها ،وأكثر من ذلك يمكنها الرقي بالمستوى الحالي لأبعد الحدود ،وهذا ما يعكس ما ذكرناه في بداية ما قدمناه أن سلوكيات المواطنة التنظيمية ،تحرير ببطاقات البشرية.

#### 4- أهداف الدراسة :

سنحاول من خلال دراستنا تحقيق الأهداف التي رسمناها على النحو التالي :

- 1- تحديد المفاهيم الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية كمفهوم حديث النشأة لتأصيل التراث النظري المرتبط بها والإستفادة منه مجددا لبحث سبل تطبيقها على أرض الواقع تماشيا مع البيئات التنظيمية المختلفة.
- 2- التعرف على محركات سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية انطلاقا من المؤسسة محل الدراسة.
- 3- محاولة توسيع نطاق مداركنا كباحثين في مجال علم اجتماع تنمية الموارد البشرية والإطلاع على آخر التوجهات الحديثة في التعااطي مع الموارد البشرية .
- 4- محاولة تفسير ارتباط خصوصية المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال المؤسسة محل الدراسة ببعض محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية دون أخرى .



## 5- فروض الدراسة :

ولدراسة الإشكالية السابقة ركزنا على فرضية عامة كتحديد للإطار الذي سننتهجه لمعالجة هذا الموضوع انطلاقاً من الفرضيات الفرعية والتي تبين الملامح الأساسية للدراسة والتوجهات الدقيقة لها، كالتالي :

-الفرضية العامة:

هناك عوامل محددة تؤثر في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية.

الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد فروق بين المبحوثين في العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات شخصية وتنظيمية.
- 2- تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية بالعدالة التنظيمية في المؤسسة العمومية
- 3- تتعاضد سلوكيات المواطنة التنظيمية كلما تعاضدت الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية
- 4- يزيد الشعور بالولاء التنظيمي من ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة

العمومية

## 6- تحديد المفاهيم :

**6-1-1- تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية :** إن مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية مصطلح حديث النشأة لذا وجب علينا محاولة الاطلاع على مختلف ما حدد كتعريف له ، كما تجب تجزأت المصطلح لمعرفة المعنى الحقيقي له .

**6-1-1-1- تعريف السلوك:** يعرف السلوك بأنه : "كل الافعال والنشاطات التي تصدر من الفرد سواء كانت ظاهرة أم غير ظاهرة "، ويعرف أيضا بأنه : "كل نشاط يصدر عن الانسان سواء افعالا يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفيسيولوجية أو الحركية أو نشاطات تنتج على نحو غير ملحوظ ، كالتفكير والتذكر والوسواس وغيرها"<sup>1</sup> وعليه يمكن القول أن السلوك : "هو حالة من التفاعل بين الكائن الحي ومحيطه (بيئته) ، وهو في غالبته سلوك متعلم (مكتسب) ، يتم من خلال الملاحظة والتعليم والتدريب ونحن نتعلم السلوكات البسيطة منها والمعقدة ، وأنه كلما أتيح لهذا السلوك أن يكون منضبطا وظيفيا ، كلما كان هذا التعلم ايجابيا ، وبفعل تكراره المستمر نحيله الى سلوك مبرمج ، والذي سرعان ما يتحول الى "عادة سلوكية" تؤدي غرضها بيسر وسهولة وتلقائية"<sup>2</sup> .

**6-1-2- تعريف المواطنة:** تعرفها الموسوعة العربية العالمية بأنها : "اصطلاح يشير الى النتماء الى أمة و وطن"<sup>3</sup> ، أما قاموس علم الاجتماع فيعرفها بأنها : "مكانة أو علاقة اجتماعية تقوم بين فرد طبيعي ومجتمع سياسي (دولة) ، ومن خلال هذه العلاقة يقدم الطرف الأول الولاء ، ويتولى الطرف الثاني الحماية ، وتحدد هذه العلاقة من القانون"<sup>4</sup> ، وعليه يمكن تعريف المواطنة بأنها : "شعور الفرد بالانتماء الى جماعة اجتماعية لها ثقافة وتاريخ ومصير مشترك ، وينظم هذا الشعور اجتماعيا وقانونيا وسياسيا ، ويساهم الفرد من خلال هذا الانتماء بشكل فاعل في الحياة الاجتماعية"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عماد محمد فارس أبو كرش ، السلوك الاجتماعي في ضوء القرآن الكريم ، رسالة ماجستير ، قسم التفسير وعلوم القرآن ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 03 ، العراق ، 2012 ، ص220 .

<sup>2</sup> منى خضر الحيش ، المشكلات التربوية والسلوكية ، منشورات الجامعة العربية المفتوحة ، قسم الدراسات التربوية ، د ب ن ، 2007-2008 ، ص13 .

<sup>3</sup> د ا ن ، الموسوعة العربية العالمية ، مؤسسة اعمال الموسوعة للنشر والتوزيع ، السعودية ، 1996 ، ص311 .

<sup>4</sup> محمد غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1995 ، ص56 .

<sup>5</sup> ظاهر محسن هاني الجبوري ، مفهوم المواطنة لدى طلبة الجامعة -دراسة ميدانية لطلبة جامعة بابل- ، مجلة جامعة بابل ، العدد01 ، المجلد 18 ، العراق ، د س ن ، ص03 .

3-1-6- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية: تتعدد التعاريف المحددة لسلوكيات المواطنة التنظيمية وتختلف باختلاف الزمن الذي ظهر فيه التعريف، وبإختلاف رؤية صاحبه، ومحاولة الاطلاع على أغلب هذه التعاريف باعتبار المصطلح حديث النشأة حسب الجدول التالي :

### الجدول رقم (01): يوضح مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

اسم الباحث	التعريف
01 Organ 1988	سلوك طوعي يقوم به الفرد ويتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمل لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين
02 Moorman 1991	سلوكيات مرتبطة بالعمل ذو طبيعة طوعية اختيارية وغير مرتبطة بنظام المكافئة الرسمية للمنظمة التي تشجع العمل والاداء الفعال.
03 Niehoff & Moorman 1993	سلوك طوعي ينبع من الدور الذاتي للفرد الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية داخل المنظمة.
04 Borman & Motowidlos 1993	سلوك طوعي مركبي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية مقابل الانشطة الفنية المباشرة التي تؤديها المنظمة، فهو سلوك يعزز الجانب النفسي والاجتماعي للفرد نحو المنظمة وزملاء العمل.
05 Konsorsky & Pogh 1994	سلوك وظيفي طوعي يؤديه الفرد ويفوق المهام المطلوبة منه والذي يترك انطبعا مميذا لدى رؤسائه في العمل كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية في المنظمة .
06 Van Dyan 1995	سلوك طوعي فعلي يفيد المنظمة بشكل عام يقوم به الفرد لانجاز واداء العمل الاضائي للمنظمة.
07 Organ 1997	الاداء الذي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية التي يحدث فيها انجاز واداء العمل
08 Chattopadhaya 1999	سلوك طوعي يقوم به الفرد لانجاز العمل الذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي ولا يلزم المدير الفرد بالقيام به فهو سلوك ذاتي للفرد.
09 Brihtman & Moran 1999	عبارة عن التزام طوعي يسهم في تحقيق اهداف المنظمة والعمل على نجاحها

سلوك الدور الاضائي الطوعي الذي لا يندرج ضمن متطلبات العمل الرسمية للعاملين التي تسهم في اداء العمل الكلي للمنظمة بأعلى كفاءة وفاعلية ممكنة.	Robbins 2001	10
رغبة الفرد بالمشاركة بالعمل التي تتجاوز متطلبات العمل الرسمية أي أنها سلوك طوعي يسهم في تحقيق الاداء الكفاء للمنظمة.	Diapaola 2001	11
السلوك الذي يسهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة.	Moideenkutty 2005	12
الانشطة التي يقوم بها الافراد لانجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل،المحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلا في تحمل ظروف العمل ودون ابداء أي شكوى أو تدمير من العمل	Yen Etal 2008	13

المصدر: محمد ناصر اسماعيل وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 03، العراق، 2012، ص220.

يبين الجدول السابق جملة من نقاط الاختلاف والتشابه، وذلك على النحو التالي:

-من سنة 1988 بداية مع Organ الى غاية 1993 مع Borman و Motowidlos تم الاتفاق على أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية، غير مرتبطة خاصة بنظام المكافآت، وبعيدة كل البعد عن قانون المؤسسة، دون التطرق الى أهميتها .

-من سنة 1994 مع Konsorsky و Pogh الى غاية 1997 مع Organ مرة أخرى، اتخذت المواطنة مفاهيم جديدة طورها الباحثون أنفسهم، وأخذت شكلا لا يتملص من هذه السلوكيات بل رأت فيها سلوكيات تساعد المؤسسة في انجاز مهامها وارساء أهدافها، وأنها جد مفيدة بشكل عام لكل التنظيمات.

-من سنة 2001 مع Robbins الى غاية 2005 مع Moideenkutty أصبحت سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب التعاريف المقدمة لها تركز على كونها من دعائم المنظمة، وتسهم بشكل مباشر في أداء العمل الكلي للتنظيم بأعلى كفاءة وفاعلية، الى جانب محافظتها على النظام الاجتماعي للمنظمة.

-سنة 2008 Yen etal: في هذه السنة تم تقديم سلوكيات المواطنة التنظيمية، على أنها طريقة من طرق انجاز العمل الرسمي، لكن بطريقة غير مباشرة، أي أصبحت جزءا لا يتجزأ من التنظيم، وتعتبر محرك أساسي في عناصره

الحساسة والمهمة ،وليس مجرد سلوكيات تطوعية فحسب بل امتدت لتشمل :المحافظة والالتزام بأنظمة وقواعد بيئة العمل المشاركة الفعالة في عمليات اتخاذ القرار وغيرها ،وهنا يمكننا تقصي تطور المفهوم والمعنى الحقيقي لسلوكيات المواطنة التنظيمية التنظيمية ،حسب ما عرضه الباحثون من الفترة من 1988 الى غاية 2008.

وعلى العموم يمكن تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها : "عمل ونشاط اجتماعي يمارسه الموظف من تلقاء نفسه ،ورغبة منه واردة ،ولا يبغى منه أي مردود مادي عبر التزام ليس بالوظيفي ،انما هو التزام أدبي ،حيث يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو انسانية أو دينية ،كما يستلزم توافر صفات أساسية في الموظف كإستشعار المسؤولية وتحمل الامانة والاخلاص في العمل ،وتجنب المشاحنات والالتزام بالمبادئ والقيم وبالنظام الموافق عليه داخل التنظيم ،أي القيام بكل ما يتطلبه الصالح العام ، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وضمان نجاحها ودعم الترابط الاجتماعي بين أعضائها"<sup>1</sup>.

**6-2-تعريف الموارد البشرية :** تساهم الموارد البشرية في تحقيق النقلة النوعية في التصورات لبناء علاقة مؤثرة وذات موثوقية مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة ،وهي علاقة تبنى على اساس الشراكة الاستراتيجية التي لها قيمتها وتقديرها<sup>2</sup> ،وبناء على هذه الاهمية سنحاول معرفة المعنى الحقيقي لها من خلال التعاريف التالية ،حيث تعرف الموارد البشرية بأنها : " جميع العاملين بالمنشأة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والادارية ،سواء كانوا في مواقع التنفيذ أو مواقع اتخاذ القرارات "<sup>3</sup> ،يبين هذا التعريف مختلف الوظائف التي قد تشغلها هذه الموارد البشرية على اختلاف توقعاتها ،الا أنه لم يبين أهمية هذه الموارد البشرية ،وهو ما نجد في التعريف الموالي ،حين يعرفها على أنها : "أهم عناصر العمل والانتاج والتي تقوم بعملية الابتكار والابداع ،وهي التي تصمم المنتج ،وتشرف على

<sup>1</sup> احمد اليوسفي عبد المحسن نعساني ،أولغا شريتي ،العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سورية ،مجلة بحوث جامعة حلب ،العدد 44،سوريا ،2006 ،ص05.

<sup>2</sup> ودیعة حبه ،دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية المورد البشري ،دراسة ميدانية بالوكالات السياحية لولاية بسكرة ،رسالة ماجستير ،قسم العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة بسكرة ،الجزائر ،2010 ،ص20.

<sup>3</sup> زين تيم ،ادارة الموارد البشرية (اساليب الادارة الحديثة) ،ددن ، دس ن ،ص03

تصنيعه ومراقبته وجودته، وهي المسؤولة عن وضع الاهداف والاستراتيجيات"<sup>1</sup>، يبين هذا التعريف كما ذكرنا الاهمية الكيرة التي تشغلها الموارد البشرية في التنظيمات، وأهم الوظائف، الا أنه لم يميز بين الموارد البشرية وادارة الموارد البشرية، ولم يحدد الميزة الخاصة بها، وهو ما نجده في التعيف التالي، حيث يرى أن الموارد البشرية: "بأنها تلك الجموع من الافراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الاداء بشكل جيد، ومتميز نوهذا لا يأتي الا بتكامل وتفاعل بين الرغبة والقدرة، بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>2</sup>، ان المميز في هذا التعريف أنه يركز على عنصرين مهمين هما: الرغبة والقدرة، غير أنه لم يحدد كيفية التعامل معهما، وعلى العموم يمكن تحديد تعريف الموارد البشرية كالتالي: "الموارد البشرية هي تلك الجموع من الافراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الاداء بشكل جاد، وملتمزم حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة والرغبة في اطار منسجم، ووتزيد فرص الاستفادة والفاعلية لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة"<sup>3</sup>

**6-3-تعريف المؤسسة العمومية:**تختلف التعاريف المقممة للمؤسسة العمومية وتتطور بتطور المؤسسة في حد ذاتها ، حيث يركز كل تعريف على بعد يرى من خلاله المؤسسة متكيفة مع الفترة التي تكون فيها، ومتماشياً مع الوضع الاقتصادي للدولة ككل، وعليه تعرف المؤسسة العمومية على أنها: "عبارة عن ادارة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة وتتولى مرفق عام او عدة مرافق عامة متخصصة ضمن حدود اقليمية معينة"<sup>4</sup>، يبين هذا التعريف أن المؤسسة العمومية تتميز بعدة صفات أهمها أنها ذات شخصية معنوية وتكون هذه الأخيرة بصورة مستقلة كما تتمتع بحدود اقليمية واضحة، الا أن هذا التعريف لم يوضح الهدف من هذه المؤسسات، وهذا ما جاء عليه التعريف الموالي، الذي يرى أنها: "شخص اعتباري اداري من النموذج التأسيسي، الهدف من احداثها تأمين التسيير

<sup>1</sup> أنظر الموقع [www.hrd.com](http://www.hrd.com)، أطلع عليه يوم: 28.02.2010.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النبل العربية، 2008، ص 28-29.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 30.

<sup>4</sup> علي خطار شنطاوي، نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الاردنية الهاشمية، دار الفكر للنشر، 1990، ص 11

المستقل لمرفق الدولة أو الولاية، أو البلدية، أو لشخص آخر من النموذج التجمعي"<sup>1</sup>. لقد انتقل هذا التعريف من كون الاستقلالية صفة من صفات المؤسسة الى كونها هدفا لتأسيسها، وذلك لخصوصية المؤسسة العمومية ومكانتها الحساسة داخل البلاد، الا أنه لم يشر الى فكرة العمومية بشكل مركز، وهو ما نلحده في التعريف التالي، حين يعرفها بأنها: "كل مؤسسة تمتلكها الدولة وكانت خاضعة لرقابتها، فالعمومية تترجم ملكية الدولة لها أو خضوعها لرقابة السلطات العمومية، ولذلك فهي المؤسسة التي تملتها السلطات العمومية أو التي يخضع تسييرها لهم"، فالمؤسسة حسب هذا التعريف ملك للدولة وكل ما يرتبط بها من نشاط، أعمال، تجهيزات، أصول خاضعة للسلطة العمومية<sup>2</sup>، وعليه يمكن القول أن تعريف المؤسسة هو أنها: "مؤسسة تقوم بأداء خدمة عامة وتسيطر عليها الدولة، وتقوم بإنشائها الدولة وتخضع بذلك للسلطة العمومية والغرض منها النفع العام" ويتضمن هذا التعريف<sup>3</sup>:

\* أن المؤسسة العمومية تحدثها الدولة، وذلك عندما تقدر نشاطا معيناً يقتضي أن تقوم بها به تحقيقاً للمصلحة العامة، بالتالي تخضعها لاحكام المرفق العام حسب الطرق المتبعة في ادارة هذه المرافق.

\* خضوعها للسلطة الادارية، أن لا يمكن ان تنفصل من سلطة الدولة وتخضع في تنظيمها الداخلي والخارجي لادارتها، تحديد الاموال، الادوات، الاشخاص الذين تسند اليهم ادارة المرفق.

\* المؤسسة العمومية تنشأ بقصد تحقيق حاجة من حاجات النفع العام.

**6-4- تعريف العدالة التنظيمية:** أظهرت الدراسات أحتواء مفهوم العدالة التنظيمية على ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع والتي تعني شعور الفرد بأن ما يحصل عله مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، أما عدالة الاجراءات فتعني احساس الموظفين بأن الاجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة، أما عدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء، إن هذه الابعاد المشار

<sup>1</sup> احمد محيو، محاضرات في المؤسسات الادارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 03، الجزائر، 1979، ص443.

<sup>2</sup> Nécib Redjem, W. Robson, L'entreprise Publique Algérienne (Socialisme Et Participation), Alger, OPU, 1987, p15.

<sup>3</sup> أنظر الموقع [www.infpe.edu.dz/publication/private](http://www.infpe.edu.dz/publication/private)، اطلع عليه يوم 2011/10/06.

اليها تعمل بشكل مرتبط ومتداخل ،وتؤدي في النهاية إلى مدى احساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمة<sup>1</sup> وعليه يمكن القول أن العدالة التنظيمية هي : " الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني." <sup>2</sup> كما تعرف بأنها: " الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات." <sup>3</sup>

**6-5-تعريف الثقافة التنظيمية:**لقد تباينت التعريفات المقدمة للثقافة التنظيمية ،كل حسب وجهة النظر التي يراها من خلالها ،فهناك من يركز على عناصرها الاساسية وهناك من يهتم بعلاقة التأثير لتلك العناصر على المنظمة ،وهناك عدة وجهات نركز على اهمها ،حيث تعرف الثقافة التنظيمية بأنها : "مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء ومرؤوسين من البيئة الخارجية لتلك المنظمة" <sup>4</sup>.

يوضح هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية جملة من القيم تنتج نتيجة للتفاعل القائم بين البيئة الداخلية والخارجية للفرد ،أي خارج بيئته التنظيمية وداخلها ،إلا أنه لم يوضح ماهية هذه القيم ،وهل أن كل القيم التي يجلبها الفرد من بيئته الخارجة عن منظمته تصلح لممارستها أو الاعتماد عليها داخل المنظمة ،وهذا قدمه التعريف التالي ،الذي عرف الثقافة التنظيمية بأنها : "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسلا التي تطورت مع مرور الزمن نواصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع فيه" <sup>5</sup> . يوضح هذا التعريف محتوى الثقافة التنظيمية ،والتي يكتسبها الافراد داخل التنظيم بمرور الزمن وهو أمر جد مهم أشار اليه التعريف ،كما أشار الى اهمية هذه الثقافة داخل التنظيم ،غير أنه لم يجسد هذه الاهمية على النحو الحقيقي الذي تنتظره هذه المنظمة من سيادة ثقافتها التنظيمية بين أفرادها ،وهو ما ركز عليه العريف الموالي ،بحيث

<sup>1</sup> عبد السلام بن شايع القحطاني ،سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري ،دار الكتاب الجامعي ،مصر ،2016 ،ص53.

<sup>2</sup> Greenberg.J, **Organizationonal Justice: Yesterday. Today and Tomorrow**, Journal of Management, Vol 16, 1990, P 399-400.

<sup>3</sup> Farh.J, **Imputes For Action: Acultural Analysis Of Justice And Organizational Citizenship** ,Administrative Science Quarterly, Vol 15, 1997, P 33.

<sup>4</sup> محمود العميان ،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،دار وائل للنشر ،الاردن ،2008 ،ص311.

<sup>5</sup> محمد قاسم القريوتي ،السلوك التنظيمي ،دار الشروق ،عمان ،2000 ،ص152.



يعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "منظومة متكاملة من القيم والعادات والمعتقدات وتؤثر في سلوكهم وتشكل تصقل شخصياتهم وهوية المنظمة وبالتالي في انتاجية المنظمة وقدرتها على التطور والتغيير"<sup>1</sup>، وأهم ما يركز عليه هذا التعريف هو دور الثقافة التنظيمية خلال المساهمة في تشكيل هوية المنظمة والتأثير في الانتاج والقدرة على التطور والنمو، إلا أن هذا التعريف يتناول الثقافة التنظيمية من باب كونها اجماع يقع بين العاملين، ثم يتم الاتفاق حوله بممارسته وسريان مفعوله داخل المنظمة دون تدخلها في الامر، وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية، كما يراها "نلسون" و"كويك" بأنها: "تلك الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الافراد في المنظمات لها تأثيرا قويا ومباشرا على سلوكهم وأدائهم لاعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيتهم، وزملائهم والمتعاملون منهم وتعكس هذه القيم درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة، كأنها نظام رقابة داخلي يدق الاجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له من ثم فإن هذه الققيم تعبر عن قدرة المنظمة على ايجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود، وعلى جميع المستويات في المنظمة"<sup>2</sup>.

## 6-6- تعريف الولاء التنظيمي: مما لا شك فيه أن الولاء التنظيمي له عديد التعاريف، وإلى جانب هذا التعدد

تواجه الباحثين صعوبة كبيرة في تعيين تعريف موحد له، وتتجلى هذه الصعوبة فيما يلي :

- تعدد المنطلقات وزوايا النظر للباحثين حول موضوع الولاء التنظيمي تبعا للحقل أو التخصص
- تعدد أبعاد ومضامين الولاء التنظيمي، وتباينها واحتوائها على مجالات عدة.
- كون الولاء التنظيمي ظاهرة سيكولوجية تتأثر بعدة متغيرات وعوامل، وكذلك تنوزع واختلاف الآثار الناتجة عنه، ومداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته.

<sup>1</sup> زياد العزام، اثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في بلدية الوسيطة في محافظة اربد، مجلة دراسات في العلوم الادارية، العدد 01، المجلد 42، الاردن، 2015، ص 106-107

<sup>2</sup> أتكسون فيليب، ادارة الجودة الشاملة.. التغيير الثقافي..الاساس الصحيح لادارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر 1996، ص 54-55.

- محدودية الدراسات المتخصصة فيه ،لأنه لم يحظ بإهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من القرن العشرين .

وعلى العموم يمكن عرض التعاريف التالية حيث يعرف الولاء التنظيمي بأنه : "درجة التطابق للفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويته لهذه المنظمة"<sup>1</sup>. يركز هذا التعريف على مدى تطابق الفرد ومنظمته ،مايشكل لديه رغبة شديدة في استمراره فيها ،الا أنه لم يبين نوعية هذا التطابق وكيف يكون وماهي هذه النقاط الاساسية مركز التطابق ،ومتى وكيف ينشأ ،في حين يبين التعريف الموالي ذلك ،حين يعرف الولاء التنظيمي بأنه : "رد فعل اتجاه خصائص المنظمة التي ينتمي اليها ،كما يعني احساس الموظف وارتباطه بأهداف وقيم المنظمة ،والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الاهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة"<sup>2</sup>. يبين هذا التعريف أن الولاء التنظيمي ليس مجرد تطابق فقط ،انما هو رد فعل للخصائص الاساسية للمنظمة ،أي أن المنظمة هي المحرك الفعال في خلق الولاء لدى مواردها البشرية ،الا أن هناك من يرى أن هذا التعريف لا يجسد الولاء التنظيمي بصورة حقيقية ،تتوافق والطبيعة التنظيمية ،وهذا ما يوضحه التعريف الذي يرى انه : "ارتباط الافراد بالادارة بصورة غير رسمية لا تخضع للقوانين واللوائح المعارف عليها ،بحيث يستطيع الفرد الذي يتميز بالولاء ،التفاني في سبيل المصلحة العامة ونبذ الفردية أو المصلحة الشخصية ،مما يؤدي إلى توافق سلوكه مع اهداف المنظمة ،ويرجع ذلك إلى أن الولاء التنظيمي يتميز بمظهرين أولاهما :ارتباط الافراد بالاهداف العامة للمنظمة ،وثانيهما :استمرارية النظام والمحافظة عليه داخل المنظمة"<sup>3</sup>. يوضح هذا التعريف طبيعة ارتباط الفرد بمنظمته عن طريق الولاء التنظيمي نمبينا كيفية فضائه على بعض السلوكيات كالسعي وراء المصلحة الشخصية ،الا أنه يربط هذا الترابط بالتوافق في سلوكه مع أهداف المنظمة فحسب وعلى العموم يمكن القول أن الولاء التنظيمي هو : "حالة نفسية تصف العلاقة بين

<sup>1</sup> Gurry James ,On The Causal Or Dering Of Job Satisfaction And Organizational Commitment, Academy Of Manyement Journal ,Vol 09 ,p 87-88.

<sup>2</sup> خليفة الفهداوي وآخرون ،تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي ،المجلة العربية للإدارة ،الاردن ،2004 ،ص181.

<sup>3</sup> طلال الأحدي ،الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة ،المجلة العربية للإدارة ،المجلد 24 ،مصر ،2004 ،ص40.

الموظف والمنظمة ،وتؤثر تلك الحالة على قرار الفرد في البقاء أو ترك المنظمة ، كما أن الولاء حصيلة تفاعل عديد العوامل الانسانية والتنظيمية والظواهر الادارية داخل التنظيم ،كالرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي ، كما وأنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تنعكس في سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم وتجسد مدى ولائهم<sup>1</sup>. وهنا يمكن القول أن الولاء التنظيمي يمثل الحد الفاصل بين بقاء الفرد ومغادرته للمنظمة التي يعمل بها إلى جانب عوامل تنظيمية أخرى ، كما ويمثل ذلك التناغم النفسي للفرد ومنظمته والتي يرى من خلالها تجسيد لأهدافه التي يسعى لتحقيقها.

## 7-الدراسات السابقة :

تباين الدراسات السابقة التي استطعنا الحصول عليها في طريقة تناولها لموضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية ،وأهم ما استطعنا إستخلاصه جملة هذه الدراسات هو أنها جميعا ركزت على معالجة موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية في جزئياته وليس في صورته الكلية نظرا للصعوبة الواضحة في والصعوبات التي ستواجه البحث من مجهود و وقت وتدقيق حسب ما تمليه شروط البحث العلمي ،وما لاحظناه ايضا في تعاملنا مع هذه الدراسات السابقة هو اعتمادها في مجملها على مجموعة محدودة من المراجع في الشق الخاص بسلوكيات المواطنة التنظيمية وهو ما لمسناه فيها في اعدادها للدراسات السابقة الخاصة بها وكذلك في الاقتباسات التي كونت الجانب النظري والاحاطة المعرفية للموضوع.أما فيما يخص دراستنا فقط اعتمدنا على اهم الدراسات التي تقترب من موضوعنا و نتشارك معها طريقة المعالجة وهي :

### 7-1-الدراسة الأولى : من أهم الدراسات التي تناولت موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي ارتكزت عليها

تقريبا اغلب الدراسات الباحثة في نفس السياق وهي معنونة بـ:"نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية -

---

<sup>1</sup> سالم الحجري ،واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية ،رسالة ماجستير ،قسم الأصول والإدارة التربوية ،كلية التربية ،جامعة السلطان قابوس ،سلطة عمان ،2002 ،ص 31-32.

دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي " ، للباحث مغير خميس مغير الخليلي ، رسالة دكتوراه بكلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2003 ، وقد تمحورت اشكالية الدراسة في جملة من التساؤلات هي :

1- ماهي المكونات (الابعاد) الرئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية ؟

2- ماهي العلاقة بين انتهاج القائد الاداري للنمط القيادي الموجه بالمرؤوسين (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) وبين سلوك المواطنة التنظيمية ؟ .

3- ماهي العلاقة بين رضا العاملين ومشملا (الرضا عن الوظيفة الحالية ، الرضا عن الدخل ، الرضا عن تقييم الأداء ، الرضا عن الترقية ، الرضا عن الرئيس ، الرضا عن زملاء) وبين الدعم سلوك المواطنة التنظيمية؟

4- ماهي قوة ودرجة الارتباط بين العدالة التنظيمية وأبعادها الثلاث (عدالة التوزيع ، عدالة الاجراءات ، عدالة التعاملات) وبين سلوك المواطنة التنظيمية ؟

5- هل يختلف سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين باختلاف متغيراتهم الديموغرافية ( الدرجة الوظيفية ، الجنسية ، الدولة ، الجنس (النوع) ، الحالة الاجتماعية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، العمر ، الراتب)؟ .

6- كيف يمكن دعم وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين ؟ .

7- هل يوجد نموذج أو اطار أو اطار متكامل يمكن الإعتماد عليه في الارتقاء بمستوى المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالدوائر المحلية لإمارة أبوظبي ؟ .

وقد طبق الباحث جملة من ادوات جمع البيانات كالمقابلات و قائمة الاستقصاء والتي طبقت على 499 مفردة معتمدين في خطة العمل على المنهج التحليلي والمنهج الوصفي. أما النتائج التي تم التوصل اليها كانت بإختصار

كالتالي :

-يتشكل سلوك المواطنة التنظيمية بتفاعل 05 متغيرات (أبعاد) اساسية ،ومقارنة المتوسط الحسابي للمتغيرات السابقة جاءت على الترتيب التالي :الكرم -الإلتزام العام-الإيثار-الروح الرياضية-السلوك الحضاري.

-وجود علاقة ارتباط جوهرية بين كل من متغيرات سلوك المواطنة التنظيمية ونمط القيادة التحويلية -العدالة التنظيمية - الرضا الوظيفي.

-وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الجنسية ،الجنس ،الحالة الاجتماعية ،سنوات الخبرة ،العمر.

-عدم وجود اختلافات جوهرية في اتجاهات العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية باختلاف الدرجة الوظيفية ،الدولة ،المؤهل العلمي ،الراتب الشهري .

وقد استفدنا من هذه الدراسة السابقة في عديد النقاط نذكر منها:

\*مساعدتنا في بناء الفرضيات الخاصة بنا انطلاقا من النتائج التي توصلت اليها .

\*اختيار ادوات جمع البيانات المناسبة لدراسة المتغيرات المرتبطة بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

\*توجيهنا إلى كم كبير من المراجع التي ساعدتنا في فهم الموضوع والتحري حوله فيما بعد.

\*ساهمت توصيات هذه الدراسة السابقة في رسم ملامح دراستنا من خلال تتبع النتائج وربطها بالتوصيات التي خلصت إليها.

\*ساعدتنا هذه الدراسة في تجنب العديد من الزوايا التي قد تقود الباحث إلى متاهات لا طائل منها فيتوه في التفاصيل التي تحيد بالباحث عن ما قرر البحث فيه منذ البداية.

**7-2-الدراسة الثانية :** كانت هذه الدراسة تحت عنوان "العلاقة بين الانتماء وكلا من المواطنة التنظيمية والدور الإضافي -دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في مصر- " من طرف الباحث محمد السيد أسامة العطار ،رسالة ماجستير ،قسم ادارة الاعمال ،كلية التجارة ،بجامعة المنصورة ،2005، ركز هذا الباحث على مشكلة واضحة ومحددة هي : " عدم وضوح العلاقة بين الانتماء التنظيمي بأنواعه وبين كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات الدور الاضافي "

وقد تم تطبيق جملة من ادوات جمع البيانات واستخدام اساليب التحليل كالتباين واسلوب الانحدار الخطي البسيط وقائمة الاستقصاء والتي طبقت على 336 مفردة ،كما تم اجراء التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS معتمدين في خطة العمل على المنهج الوصفي.أما النتائج التي تم التوصل اليها كانت باختصار كالتالي:

- 1-يوجد تأثير معنوي لمستوى الإلتزام الإستمراري على كل من مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية ومستوى سلوكيات الدور الإضافي للعاملين في البنوك محل الدراسة.
  - 2- يوجد تأثير معنوي لمستوى الإلتزام العاطفي على كل من مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية ومستوى سلوكيات الدور الإضافي للعاملين في البنوك محل الدراسة.
  - 3- يوجد تأثير معنوي لمستوى الإلتزام المعياري على كل من مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية ومستوى سلوكيات الدور الإضافي للعاملين في البنوك محل الدراسة.
  - 4- يوجد تأثير معنوي لمستوى الإلتزام التنظيمي على كل من مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية ومستوى سلوكيات الدور الإضافي للعاملين في البنوك محل الدراسة.
- فيما يخص استفادتنا من هذه الدراسة السابقة تمثل فيما يلي:



1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد التمكين (المهمة، تحديد المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة التنظيمية) كل بعد على حده، والمواطنة التنظيمية.

2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين والمواطنة التنظيمية عند العاملين نأي أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر تأثيرا طرديا معنويا بالتمكين كعنصر مستقل.

3- مستوى كلا من التمكين والمواطنة التنظيمية لدى المؤسسة المصرفية مرتفع ولكن المواطنة التنظيمية أقوى من عنصر التمكين.

فيما يتعلق بما استفدناه من هذه الدراسة السابقة بالتحديد تمثل في جملة من العناصر أهمها :

\* اختيار موضوع التمكين في هذه الدراسة ساعدنا في معرفة معمقة لموضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية، إضافة الى كون التمكين يمثل مظهرا من مظاهر الثقافة التنظيمية التي نحن بصدد دراستها فكان لنا فكرة مبدئية ساعدتنا في تأكيد اختيارنا لهذا المتغير، ورؤية بعضا من جزئياته في علاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

\* ساعدتنا هذه الدراسة في الاطلاع على التراث النظري باللغة الاجنبية، وهو ما ساهم في رؤية مختلفة لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية.

\* سهلت علينا هذه الدراسة في عرضها للدراسات السابقة الخاصة بها في الاطلاع عليها والاستفادة منها والتي شكلت جزءا من دراساتنا السابقة على حد سواء.



# الفصل الثاني

## الموارد البشرية

## 1-مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

هناك تقسيمين أساسيين لمراحل تطور إدارة الموارد البشرية اعتمد الأول على تقسيمها لمراحل بعينها ساهمت في شرح كيفية التعامل مع الفرد عبر تسلسل زمني داخل التنظيم وانعكاسه على إدارة الموارد البشرية حسب المسمى الحديث ، أما التقسيم الثاني ركز على تقسيمها لمراحل هي :مرحلة التكوين ثم النمو ثم النضج، وعليه كانت المراحل كالتالي:

### 1-1- التقسيم الاول:

– الثورة الصناعية: ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والقرن العشرين، وأهم ما كان يميزها الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا على العمال، واحتياجها في أحيانا أخرى إلى عمالة متخصصة كما أنها تميزت بسوء ظروف العمل (طول ساعات العمل، الأتربة، الأبخرة، ...) كما أدى ذلك أيضا لظهور فئة المشرفين والملاحظين الذين أساءوا إلى العاملين وظهرت الرقابة الروتينية والإساءة للعمال ما ساهم في ظهور الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروفهم.<sup>1</sup>

– تشكيل التنظيمات والاتحادات المهنية والتشريعات المرتبطة بها: في ظل الظروف التي سادت دعت الحاجة لتوحيد الجهود لتحسين هذه الظروف البيئية وتسعى لبلوغ مطالب العمال الضرورية في أشكال كالاتحادات المهنية والنقابات العمالية.<sup>2</sup>

– الإدارة العلمية: ظهورها كان مرتبط بأهم مفكر فيها وهو "فريدريك ونسلو تايلور" وهو مهندس واقتصادي أمريكي عمل في بداية مشواره العملي كعامل يدوي ليصبح فيما بعد مهندسا ويكتشف الفولاذ ذو التقطيع السريع، كما وضع طريقة تنظيم عقلية للعمل حملت اسمه فيما بعد، ويتفق الكثيرون من علماء النفس

1 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 35.

2 سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 25.

على أن أولى تطبيقات علم النفس في المجال الصناعي بدأت على يده، فقد كان أول من وجه الأنظار بصورة علمية تجريبية للعنصر البشري كعامل رئيسي في الإنتاج<sup>1</sup> وعامل مهم في حل مشكلات الصناعة، بحيث خلص من تحليله إلى صياغة مجموعة من المبادئ يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال تلك الفترة.<sup>2</sup>

- **ظهور علم النفس الصناعي:** مع نهاية الحرب العالمية الأولى وما أسفرت عليه دراسات " تايلور " وغيره من رواد الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي، بدأ الاهتمام بمقولة " وضع الرجل المناسب في المكان المناسب "، ثم ظهرت عمليات الاختيار المهني والتوجيه المهني والتأهيل المهني وكذلك الحركة والزمن... وكان لتأسيس معمل علم النفس التجريبي على يد " فونت " بدأت ملامح علم النفس الصناعي، وبدأت الملامح العلمية في علم النفس الصناعي في البزوغ<sup>3</sup> وقد تم التركيز على دراسة ظواهر بعينها مثل الإجهاد، الإصابات والاهتمام بالدرجة الأولى بتحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، إلى جانب الاهتمام بالاختبارات النفسية المناسبة للاختيار بين المتقدمين للعمل، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في المنظمات التي طبقت مبادئها.<sup>4</sup>

- **ظهور حركة العلاقات الإنسانية:** ولا شك أن حركة مدرسة العلاقات الإنسانية قد أضفت بعدا جديدا في إدارة الأفراد، والتي تعد من صميم عمل كل مدير أو رئيس أو مشرف فلقد أقرت هذه الحركة بالطبيعة المميزة للأفراد العاملين، وضرورة معاملتهم كأدميين، وليس كأشياء يحبون ويكرهون، يحسون ويشعرون ويميلون ويستجيبون، ولقد ركزت على طبيعة الفرد من خلال علاقاته مع الآخرين في مجال العمل، باعتبارها أن

---

1 العايب رايح، مدخل إلى ميادين علم النفس العمل والتنظيم، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة، الجزائر، 2006، ص 21.

2 محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، مصر، د.س.ن، ص 126.

3 أنظر الموقع: [www.ayoubox.blogspot.com](http://www.ayoubox.blogspot.com) أطلع عليه يوم: 2013/01/28.

4 أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 36.

الإنسان هو كائن اجتماعي قبل كل شيء يجب الاختلاط بالغير وتوثيق الصلات مع الآخرين، ولقد اعتبرت أن مثل هذه العلاقات الاجتماعية هي أساس تكوين التنظيمات غير الرسمية في المنظمة والتي لها قوة تأثير كبيرة في السلوك التنظيمي،<sup>1</sup> فقد رأى "إلتون مايو" أنه لا يمكن التغلب على المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية إلا بالبحث الاجتماعي الذي يكشف عن حقيقة المشكلات بدلا من الأخذ بنظريات السياسة والاقتصاد التي صاحبت الثورة الصناعية.<sup>2</sup>

– **البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد:** كانت أول المنظمات التي ظهرت فيما فيها هذه الممارسات و التطبيقات التي ينادي بها علم النفس الصناعي وحركة العلاقات الإنسانية والإدارة العلمية هي منظمات الجيش والحكومة وكان في مقدمتها وضع شروط للتعين واستخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بأنظمة الأجور وخدمات العاملين ومنع الفصل التعسفي.

– **البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد:** قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة كالمختصين في مجالات التوظيف والتدريب، وخدمات العاملين والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية لهم.<sup>3</sup>

– **ظهور حركة العلوم الإنسانية:** أثرت هذه الحركة والتي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين في تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف، وتخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية في تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

---

1 سليمان خليل الفارس، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

2 العايب رابع، مرجع سبق ذكره، ص 30.

3 أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 36-38.

– تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات: نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن لها العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، التأمينات والمعاشات، الأمن الصناعي وصحة العاملين.<sup>1</sup>

وعلى العموم فإن إدارة الموارد البشرية والتعامل مع المورد البشري – باعتباره حجر الأساس فيها – مر بعدة مراحل انعكست هذه الأخيرة على تسميتها وتسميته فقد كانت توصف بإدارة المستخدمين والفرد يوصف بالخدام أو المستخدم العمومي ثم العامل والقوى البشرية إلى أن أصبح يعرف اليوم برأس المال البشري بلغة الاقتصاديين والأصول البشرية بلغة المحاسبين ورأس المال الذكي أو الفكري بلغة الإداريين،<sup>2</sup> وبالتوازي انتقلت تسمية الإدارة من تسمية إدارة المستخدمين أو إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الموظفين – في بداية الستينات – إلى إدارة الموارد البشرية، وظهور هذا المصطلح مثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية، ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد" حتى عام 1980 تقريبا ليتحول فعليا إلى إدارة الموارد البشرية ولم يكن هذا التحول في التسمية فقط ولكن انتقل إلى المضمون أيضا، فدور إدارة الأفراد كان محصورا في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة أما دور إدارة الموارد البشرية امتد إلى التخطيط والتنفيذ معا وفي آن واحد.<sup>3</sup>

---

1 محمد حسين حسيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، أطروحة دكتوراء، تخصص إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، الأردن د.س.ن، ص 12.

2 علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، لبنان، 2003، ص 03.

3 أنظر الموقع: [www.kenononlin.com](http://www.kenononlin.com) أطلع عليه في: 2013/02/01.

## 1-2-التقسيم الثاني:

— مرحلة التكوين: كانت لها صلة وثيقة بما حصل قبل القرن العشرين، حيث ركزت على مسألة التطبيق الحرفي للقوانين التي نظمت أو حكمت المنظمات، فبالرغم من الاستعانة بأخصائيين في المواضيع المتعلقة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عمليات التعيين، تحديد مستويات الأداء، الأمن الصناعي، التدريب إلا أن عددهم كان قليلا واقتصرت مهامهم على تطبيق التشريعات، وهذا من خلال مهامهم المتمثلة في حل المشاكل اليومية.<sup>1</sup>

والمحلل لهذه المرحلة يجد أنها اتسمت بظهور قوانين بدأت في وضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية، ولكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يتم في الغالب بطرق عشوائية.

— مرحلة النمو: حدثت فترة النمو في التطور النظري والعملي لإدارة الموارد البشرية في الفترة ما بين عامي 1900 و 1946 فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى "بالسكرتير الاجتماعي" أو "أخصائي شؤون المعيشة للأفراد"، وتتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد وأهمية القيام بها في كل منظمة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية والإنسانية في إطار التطور المتوقع للمنظمة مثل: سياسات التوظيف، التدريب، الترقية، المكافآت... وأصبح مسؤول الأفراد يأخذ بعين الاعتبار انعكاسات القرارات ذات الطبع التكنولوجي والاقتصادي على الأفراد بتحديد هذه السياسات وإجراءات تطبيقها، فأصبح يقوم بدور مساعد للإدارة التنفيذية في المنظمة وتختلف هذه المرحلة عن المرحلة السابقة في كون تنظيمها لا يختلف اختلافا جوهريا عن الأنشطة الحالية لإدارة

---

1 محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، لبنان، 1993، ص 40-41.

الموارد البشرية، والفرق بينهما يكمن أساسا في مدى رقي ودقة هذه الأنظمة وليس في محتواها، فالأنشطة لم تختلف ولكن البرامج تطورت وفقا للتطورات الحاصلة على مستوى المجتمعات والمنظمات.<sup>1</sup>

— **مرحلة النضج:** تميزت بالتدخل الكبير للحكومة في برامج إدارة الموارد البشرية والذي تزامن مع صدور قانون العمل في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1946، وتميزت هذه المرحلة بنفس التحدي الذي تواجهه المنظمات في العصر الحالي وهو تحقيق التوافق بين المتطلبات الاقتصادية ومتطلبات الأفراد المتطورة، فدور وظيفة الأفراد اليوم يعني بتحرير قوة الإبداع والاختراع للأفراد وتحسين مستوى الأداء مما يضمن تقوية المركز التنافسي للمنظمة واكتساب القدرة على التكيف لمواجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية. هذا التطور الذي تميزت به هذه المرحلة لم يشمل المفهوم والأنشطة فحسب بل امتد أيضا إلى التسميات، فقد كان يشيع استعمال تسمية رئيس الأفراد والتي لا زالت مستخدمة لوقتنا الحالي على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدات التابعة لها، ولكن مع مرور الوقت دخلت مصطلحات جديدة نتيجة لتطور الوظيفة في حد ذاتها فأصبحت شبيهة بباقي المصالح الأخرى، ومن هذه التسميات الأكثر استعمالا نذكر: مدير الأفراد والعلاقات الإنسانية- مدير الأفراد وعلاقات العمل- مدير الأفراد والعلاقات الصناعية- مدير الأفراد والشؤون الاجتماعية- مدير الموارد البشرية، وللإشارة فإن النسيج الذي شكل إدارة الموارد البشرية كان مكون بالدرجة الأولى من خريجي الحقوق ثم المهندسون ثم خريجي العلوم السياسية ومدارس التجارة وخريجي المدارس العسكرية والمسؤولون بدون شهادات وهذا ما أشارت إليه الدراسات التي أجريت في فرنسا سنة 1972، في حين

---

1 هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 57.

أشارت دراسات أخرى إلى أن المرتبة الأولى كانت من نصيب المهندسين ثم العلوم السياسية وخريجي التجارة ثم خريجي الحقوق أما خريجي المدارس العسكرية والمسؤولون بدون شهادات أصبحوا يمثلون استثناءات.<sup>1</sup>

تعكس المراحل السابقة تطورا للفكر الإداري بوجه عام وتبين كيف تطورت مطالب الفرد والمنظمة واللتان ساهمتا معا في إحداث تغيير جذري في استراتيجيات وأهداف كل طرفن كما تعكس المعركة التي خاضها المورد البشري ليحتل المكانة التي يشغلها في العصر الحالي، فكل ذلك كان بفضل جهود باحثين ومفكرين وعلماء وعمال كثر دفعوا من جهدهم ومالهم ووقتهم ليظهروا المورد البشري بهذه الصورة الفعالة مقارنة بصورته في السابق.

## 2- خصائص إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية جملة من الخصائص تميزها عن غيرها من الإدارات كما تساهم في تحقيق التكامل والانسجام بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات:

**1-2- الطبيعة الإستراتيجية:** إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليه الآن إستراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة والمدربة والمؤهلة والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية وسياسات تعليمية تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد، والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة - وظيفة- داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجية، فهذه الطبيعة الإستراتيجية تساعد على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها الأساسية والمؤثرة من حيث: رسالتها وغايتها وثقافتها التنظيمية ومتطلبات العمل فيها فضلا عن فهمها للبيئة الخارجية

---

1 عبد الفتاح بوخمحم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص 10-11.



المحيطة بها، والإحاطة بجميع متغيراتها، وهذا الفهم الداخلي والخارجي للبيئة يمكن إدارة الموارد البشرية من وضع خططها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تتضمنها بيئتها الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

## 2-2- الأشخاص يعتبرون كـرأس مال بشري (أصل من الأصول):<sup>2</sup> صحيح أن الموارد البشرية لا تمتلك

ولكن يمكن لصاحب المشروع أو المنظمة أن يكون له حق الانتفاع بقدرات المورد البشري لمدة زمنية محددة لساعات محددة يوميا وذلك وفق عقد متفق عليه، وفي إطار ذلك يسعى أصحاب منظمات الأعمال إلى القيام بتدريب وتنمية الموارد البشرية التي لهم حق الانتفاع بقدراتها، ويبدلون في سبيل ذلك الكثير من النفقات التي تختلف حسب نوع النشاط وحجمه، وتقدر تكلفة الموارد البشرية بقيمة معينة على أساس ما تم إنفاقه في سبيل التدريب والتأهيل لهذه الموارد أو تقدر قيمتها بما يمكن إنفاقه لو فقد صاحب العمل الموارد البشرية التي له حق الانتفاع بها ويريد الحصول على موارد بشرية بنفس الكفاءة للقيام بنفس المهام وتحقيق نفس العائد، إذا فقيمة الموارد البشرية هي القيمة الاستبدالية أو التكلفة الفعلية للتدريب أو التأهيل أو الخسارة التي يمكن أن تصيب المنظمة لو فقدت مواردها البشرية أو بعضها واستبدالها بعمالة جديدة تحتاج للكثير من الوقت والمال لتدريبها وهذا ما يبين أن هناك تكلفة تستحق أن تقاس، وتظهر في القوائم المالية لمعرفة قيمة الموارد البشرية التي تمتلك المنظمة حق الانتفاع بقدراتها وفقدان المنظمة لها إنفاق كبير وكثير للأموال، إذا فهي من أهم الأصول في أي منظمة ناجحة تمارس نشاطها في ظل منافسة قوية، لأن فقدانها يشكل خسارة كبيرة لها.

## 3-2- إدارة الموارد البشرية كنشاط ينبعث من الإدارة: تعكس العلاقة بين الموظفين والإدارة، فمن الأمور

المعلومة أن الثقة بين الموظفين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية الموظف، فهو يعلم أن إدارة المنظمة

1 أنظر الموقع [www.alukah.net](http://www.alukah.net) أطلع عليه يوم: 2013/01/28.

2 أنظر الموقع [www.bayt.com](http://www.bayt.com) أطلع عليه يوم: 2012/40/20.

ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد، فإنه يتفانى في عمله، ولكن عندما يشعر بأن إدارة المنظمة لا تفني بعودها فإن هذا يكون أمر غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء مع الموظفين يؤدي لخلق الثقة مع المنظمة ما يشجع على العمل ويوفر الكثير من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

إن المنظمة التي تعتمد العلاقة الوطيدة المبنية على الثقة والتعاون مع موظفيها تحتذب كفاءات سوق العمل، بينما المنظمة التي لا تبالي بهذه الأمور تنفر الكثير من تلك الكفاءات،<sup>1</sup> ومهما تعددت العلاقات بين الموظفين والإدارة فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية يبقى يشير إلى ذلك الإطار الإداري الذي يعنى بالجانب البشري أو العنصر الإنساني في التنظيم وهي الوظيفة التي تتعلق بالحصول على الأفراد اللازمين للعمل بالمشروع والاعتناء بالعلاقة الرابطة بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والإدارة كما تهتم بتدريب وتطوير قدرات الموارد البشرية وتحفيزهم ثم المحافظة عليهم.<sup>2</sup>

**2-4- فلسفة التوحد (فريق واحد) :** يعرف الفريق بأنه: " مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة" والبعض الآخر يعرف الفريق بأنه: " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم"، وتمثل السمات الأساسية لوحدة هذا الفريق في جملة النقاط التالية:<sup>3</sup>

---

1 أنظر الموقع: [www.tahasoft.com](http://www.tahasoft.com) أطلع عليه يوم: 2013/04/20.

2 محمد كمال التابعي، مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، مجلة التنمية البشرية المستدامة، العدد 14، المركز الدولي للدراسات المستقبلية، مصر، 2006، ص 12.

3 أنظر الموقع: [www.harddiscussion.com](http://www.harddiscussion.com) أطلع عليه يوم: 2014/04/20.

2-4-1- وضع الرسالة والأهداف: فتكون واضحة تماما في ذهن كل واحد من أفراد الفريق ويكون لتحقيق هذه الأهداف الأولوية القصوى عند كل عضو من أعضائه.

2-4-2- العمل بإبداع والتشجيع على الابتكار: فمن مميزاته الحرص على الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية، ويتم تشجيع كل أعضاء الفريق على ذلك.

2-4-3- أدوار ومسؤوليات أعضائه واضحة: حيث يتم تحديد الأدوار بدقة ويفهم ويعلم كل فرد دوره والهدف المطلوب منه ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد (الفهم فقط) بل يتعدى لإيجاد السبل لتحقيقه.

2-4-4- أعضاؤه متعاونون ويؤازرون قيادتهم: أي وجود جو تكافئي عام حيث يساند أعضاء الفريق بعضهم البعض ويتعاونون بحرية في جو تعاوني غير قائم على التهديد بل على الثقة المتبادلة.

2-4-5- يحل الفريق خلافاته بنفسه: يعتبر الخلاف في الرأي بين أعضاء الفريق أمرا طبيعيا ونافعا كذلك، لأنه يساعد على التطوير، وإيجاد الأفكار الجديدة، ولذلك فإن بعض الإداريين يقولون: " إذا كنت أنت ومديرك دائما على رأي واحد، فأحدكما لا داعي له"، وهذه ليست دعوة من أجل المخالفة ولكنها دعوة لإبداء الرأي ومناقشته في حرية تامة.

2-4-6- التوجيه والرقابة الذاتية: فبمجرد ما أن تحدد إدارة المنظمة أهداف الفريق العامة تتاح له درجة عالية من المرونة في التحريك تكفيه لأداء مهامه دونما تدخل أيضا في التوجيه أو التحريك فهو بالتالي يقيم ويقوم نفسه بنفسه.

2-4-7- يشعر أعضائه باتجاهات إيجابية نحو المنظمة والإدارة والعمل: حيث يشعر كل عضو في الفريق بالسعادة بانتمائه للفريق وللمنظمة.

2-4-8- يتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء الجيد: تتسم فرق العمل الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة، فيؤدي أفراد الجماعة الفعالة معظم أوقات عملهم على درجة عالية من الكفاءة والجودة.

2-4-9- وجود علاقات قوية بين الأعضاء وسهولة وانفتاح الاتصال: يتصف الفريق بقوة العلاقات بين أعضائه وتأخذ العلاقات شكلا غير رسمي حيث يصبحون أصدقاء أكثر من زملاء في العمل ويكون قوام هذه العلاقة: الثقة، الاحترام، التعاون و الدعم، ويتم تبادل المعلومات بحرية وسهولة ووضوح بين أعضاء الفريق.

### 3-مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة مداخل يمكن من خلالها دراسة وتحليل نشاط الموارد البشرية تساعد هذه المداخل المديرين والمختصين في إدارة الموارد البشرية في تناول وفهم نشاط الموارد البشرية، من بين هذه المداخل:

**3-1- المدخل الإستراتيجي:** يجب أن تسهم إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمة، فإذا لم تؤد دورها في تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية واستغلال الموارد المتاحة فإنها ستصبح إدارة غير فعالة، إن المدخل الإستراتيجي يركز على الدراسات الإستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، فيبدأ بالإطلاع على رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية، ويدرس كافة العوامل الداخلية والخارجية التي توضح نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، ثم يعد الموارد البشرية بما يساير البديل الإستراتيجي الذي وقع الاختيار عليه، وعليه يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة، وفي ظل

هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية، وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها.<sup>1</sup>

**3-2- مدخل النظم:** تمثل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة، ومن ثمة فإن مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وفقاً لهذا يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح، يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى مثل نظام الإنتاج ونظام التسويق وغيرها من النظم التي تتأثر وتتأثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة، وعليه تأخذ الموارد البشرية مكانتها من خلال هذا النظام الكلي، ويدرس هذا المدخل الموارد البشرية من خلال عناصر النظام المعروفة: المدخلات، عمليات التشغيل، المخرجات، وتربط التغذية المرتدة بين تلك العناصر.<sup>2</sup>

**3-3- المدخل الإداري:** إن إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية كل المديرين، ولذا يتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليخدم المديرين والعاملين في كافة الإدارات ومن ثم هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية، فيبدأ بصياغة الأهداف ووضع الخطط للموارد البشرية، وإجراء عمليات الاختيار والتعيين وتحليل كافة الوظائف وتقييمها، هذا إلى جانب دراسة تنظيم إدارة الموارد البشرية وبيان علاقتها بغيرها من الإدارات، بالإضافة إلى اهتمامه بتنمية أداء الموارد البشرية من خلال التدريب والتنمية وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم أداء الأفراد، هذا إلى جانب دراسة الاهتمام بعلاقات العمل وتحفيز الموظفين وتقديم الخدمات المختلفة لهم والحفاظ عليهم وتحقيق الأمن لهم.<sup>3</sup>

---

1 جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 52-53.

2 عبد الحميد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في الدراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

3 أنظر الموقع: [www.scribd.com](http://www.scribd.com) أطلع عليه يوم: 2012/03/14.

### 3-4- مدخل الموارد البشرية: يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً في إدارة الأفراد، فقد بدأ

استعماله مع مطلع السبعينيات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على أن اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم يمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة للمنظمة والفرد على حد سواء، ويقوم مدخل الموارد البشرية على ما يلي:

- أن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته.
- لا بد من توجيه السياسات، البرامج، الممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) و الاقتصادية للفرد.
- لا بد أن تهيأ بيئة للعمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهارتهم لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة وتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضها بعض على مقابلة أهدافهم، حيث أن وجود دافعية عالية لدى الأفراد و قدراتهم التطبيقية يؤدي إلى جودة ومقدار العمل بدرجة كبيرة، وهذا يؤدي إلى إنتاجية عالية وربحية أعلى للمنظمة، مما يؤدي إلى تقدير عالي للأفراد وبدوره يؤدي إلى دافعية عالية وهكذا تستمر العملية في علاقة دائرية.

يتمثل المحور الأساسي في فكر هذا المدخل في العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية

الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة.<sup>1</sup>

---

1 جمال الدين محمد مرسي، المرجع السابق، ص 52.

**3-5- مدخل المبادأة والمبادرة:** يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تزيد من مساهماتها للموظفين وللمنظمة من خلال حسن توقعها ورؤيتها للتحديات قبل ظهورها والاستعداد لمواجهتها، ووضع التصورات والخطط للتصدي لها، أما إذا أخذت مجهودات إدارة الموارد البشرية بنموذج رد الفعل فإنها ستعاني من تعدد المشكلات وتداخلها مما سيشتغلها عن إمكانية انتهاز الفرص المتاحة. وعليه فإن مدخل المبادأة والمبادرة يهتم بتنمية الموارد البشرية واستمرار دراستها وتحليلها وتوقع متطلباتها من خلال الفكر الإستراتيجي والإبتكاري، واستخدام ملكة الحدس لدى القيادات التي تملك زمام الأمور الخاصة بالموارد البشرية تأمّن الموارد المتاحة للمنظمة.<sup>1</sup>

**3-6- المدخل المركب:** من خلال عرضنا للمداخل السابقة يبدو أن كل منها يهتم بناحية ذات خصوصية في مجال إدارة الموارد البشرية، وفي نفس الوقت ذات أهمية بالغة، ولكن يتضح قصورها بمفردها عن استيعاب النواحي المتعددة والمتكاملة لإدارة الموارد البشرية، ومن هنا نجد لزاما على دارس الموارد البشرية أن يأخذ بالمدخل المركب الذي عادة ما يجمع بين أكثر من مدخل من المداخل السابقة، فالمنظمة التي تواجه التحديات المختلفة وتهدف إلى وضع مكانتها بين المنظمات الرائدة لا بد وأن تأخذ بالمدخل الإستراتيجي، ويساندها مدخل المبادأة، ولا بد لها من الاستعانة بالمدخل الإداري، في إطار منظومة متكاملة لأنشطة المنظمة.<sup>2</sup>

---

1 أنظر الموقع: [www.startimes.com](http://www.startimes.com) أطلع عليه يوم: 20/04/2013.

2 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 38.

#### 4- مداخل قياس قيمة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي مع معرفة المداخل الأساسية لقياس قيمة الموارد البشرية هو معرفة الأسباب الحقيقية لتحويل الإدارة من إدارة الأفراد أو المستخدمين إلى إدارة الموارد البشرية وكيفية قياس تلك القيمة التي يقدمها الفرد .

#### 4-1- مدخل التكلفة التاريخية لقياس قيمة الموارد البشرية: يرى هذا المدخل أن التكلفة اللازمة

للحصول على الموارد البشرية هي التي تحدد قيمتها بمعنى أن التكاليف اللازمة لتعيين أفراد مؤهلين تعتبر أساس تطبيقي عملي للتكاليف التاريخية، ولقد قدم نموذج لتحديد التكلفة التاريخية للموارد البشرية بالتالي:

رأس المال الفكري = تكاليف الاستقطاب والاختيار + تكاليف التعيين + تكاليف التوظيف + وقت المدرب + الإنتاجية الضائعة خلال فترة التدريب.

#### 4-2- مدخل تكلفة الإحلال كمقياس قيمة الموارد البشرية:

يقصد بتكلفة الإحلال التضحية التي ستحملها المنظمة اليوم لإحلال الموارد البشرية بدلا من الموجودة الآن، ويرتبط بمفهوم تكلفة الإحلال مفهوم تكلفة الفرصة بالإضافة إلى التكلفة المدفوعة وقد قدم نموذج لقياس تكلفة الإحلال كما يلي:

تكلفة الإحلال = تكلفة الاستقطاب + تكلفة الاختيار + تكلفة التعيين + تكلفة التوظيف + تكلفة التدريب والتوجيه + تكلفة التدريب أثناء العمل + وقت المدرب + الإنتاجية الضائعة



أثناء التدريب + تكاليف الانفصال + تكاليف الإنتاج أثناء الانفصال + تكاليف

الفرصة للوضع الحال.<sup>1</sup>

#### 4-3- مدخل العوائد المستقبلية لقياس قيمة الموارد البشرية:

يحاول هذا المدخل قياس قيمة الموارد البشرية بالتنبؤ وتقدير العوائد المستقبلية التي يمكن الحصول عليها من هذه الموارد، ومن أهم النماذج المستخدمة في قياس العوائد المستقبلية للموارد البشرية: نموذج قيمة ناتج العمل، نموذج الجور والمرتب، نموذج الاختلافات في تكلفة العمل، نموذج تخصص العوائد.

#### 4-4- مدخل العلاقة التبادلية بين المنظمة والفرد:

يلاحظ من المداخل السابقة أنها جزئية ولم تستند لنموذج متكامل لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة، كما أنها ركزت على دراسة الموضوع من وجهة نظر المنظمة فقطن وأهملت العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة وما يمكن أن يكون لها من انعكاسات على قيمة رأس المال البشري في المنظمة، ومن أجل ذلك تم اقتراح نموذج متكامل لقياس رأس المال البشري على مستوى المنظمة.

تمثل العوامل المؤثرة في مساهمات الأفراد كما تشير الكتابات المتخصصة فيما يلي:

\* درجة توافق التعليم من حيث المستوى والنوع مع احتياجات الوظيفة وتعمل مرحلة الاستقطاب والاختيار على التحقق من ذلك.

---

1 سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، 2006، ص 16.

\* درجة توافق الخصائص الشخصية للفرد مثل القيم والاتجاهات مع الوظيفة والمنظمة وتعمل مرحلة الاستقطاب والاختيار على التحقق من ذلك.

\* التدريب والتنمية والتعويضات.

\* الميزات الإضافية والاندماج الوظيفي.

\* الرضا الوظيفي والدافعية للعمل.

\* الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

يلاحظ على البنود السابقة أن بعضها يمكن التعبير عنه بشكل نقدي والبعض الآخر يتم قياسه من خلال المداخل السلوكية بطريقة غير نقدية، وتمثل البنود التي يمكن التعبير عنها في شكل نقدي في: الاستقطاب - الاختيار - التدريب والتنمية - التعويضات والميزات الإضافية.<sup>1</sup> أما البنود التي يصعب التعبير عنها في شكل نقدي فغنه يتم قياسها سلوكيا، وتشمل هذه البنود العوامل المؤثرة في الدافعية للعمل - الاتجاهات المتمثلة في الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي، الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

بناء على ما سبق يمكن قياس قيمة رأس المال البشري على النحو التالي:

قيمة رأس المال البشري = دالة في ( تكاليف الاستقطاب + تكاليف الاختيار + تكاليف التعويضات + تكاليف التدريب والتنمية + تكاليف الميزات الإضافية + قيمة الرضا الوظيفي +

---

1 المرجع السابق، ص 18.

قيمة الدافعية للعمل + قيمة الاندماج الوظيفي + قيمة الالتزام التنظيمي + قيمة سلوك المواطنة التنظيمية).

وتعرف المتغيرات الداخلة في العملية السابقة حسب هذا النموذج كالتالي:

- الاستقطاب: هو تكلفة الأنشطة التي تستخدمها المنظمة لجذب الأفراد الذين تتوافر لديهم القدرات والاتجاهات المطلوبة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.
- الاختيار: هو تكلفة الخطوات التي يتم بمقتضاها اختيار المنظمة لأفضل الأفراد الذين تتوافر لديهم الصفات والخصائص المطلوبة، وذلك من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.
- التعويضات: هي كل ما يتم دفعه للأفراد في شكل نقدي سواء في صورة مرتب أو حوافز نقدية أو عمولات أو غيرها.
- الميزات الإضافية: هي جميع التعويضات غير المباشرة التي يحصل عليها الفرد طالما استمرت عضويته في المنظمة مثل: التأمين على حياة الموظفين والأجازات الإضافية والأجازات المدفوعة وأجازات الوضع وأجازة أداء الشعائر الدينية.
- التدريب: تتضمن تكاليف عدة بنود مثل: تكاليف إعداد وتخطيط برامج التدريب وتكاليف إعداد المادة التدريبية وتكاليف الأدوات المساعدة في العملية التدريبية وتكلفة الوقت المستغرق في التدريب سواء من جانب المدرب أو المتدرب، وذلك بالنسبة لبرامج التدريب التي تعقد بالمنظمة، ويضاف إلى ذلك برامج

التدريب الخارجي التي تشمل إلى جانب رسوم الاشتراك في البرامج تكلفة الوقت المستغرق في التدريب من جانب المتدربين.<sup>1</sup>

أما فيما يتعلق بالقياس غير النقدي (السلوكي) لرأس المال البشري، فإنه يتضمن خمسة متغيرات في مساهمات الموظفين، ومن ثم في قيمته للمنظمة، وتشمل هذه المتغيرات:

- الدافعية للعمل: هي القوى الداخلية التي تحرك السلوك وتوجهه بالاتجاه الذي يلي إشباعا في الحاجات أو في زيادة درجة إشباعها فقد تختلف إنتاجية الأفراد الذين يؤدون عملا متجانسا وإن كانت قدراتهم على الداء متساوية، كما يختلفون في مستوى الاهتمام الذي يعطيه كل منهم للعمل ودرجة انتظامه فيه تبعا لقوة الرغبة أو الدافعية لديهم.<sup>2</sup>

ووفقا لنظرية التوقع يتحدد مستوى الدافعية للعمل تبعا للمعادلة التالية:<sup>3</sup>

الدافعية للعمل = التوقع \* قبول الشخص للنتائج \* الارتباط

Instrumentlity \* Valence \* Expectaney = Motivation

i \* V \* E = M

- التوقع (E): مدى إدراك الشخص للعلاقة بين الجهد المبذول ومستوى الأداء.

- قبول الشخص للنتائج (V): مدى إدراك الشخص لقيمة النتائج المتولدة له إلى الحد الذي يرغب الشخص في الحصول أو عدم الحصول عليه.

1 نفس المرجع، ص 18-23.

2 سليمان خليل الفارس، مرجع سبق ذكره، ص 71.

3 أنظر الموقع: [www.biala.50webs.com](http://www.biala.50webs.com) أطلع عليه يوم: 2012/02/06.

- الارتباط (i): مدى إدراك الشخص للارتباط بين ناتج معين إيجابيا أو سلبيا وبين مستوى أداء العمل.
- الرضا الوظيفي: هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة<sup>1</sup>، كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه حالة السرور أو المشاعر الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية، ويتحدد الرضا الوظيفي وفقا للتفاعل بين العناصر المكونة لبيئة العمل وهي خصائص الوظيفة، خصائص المنظمة، خصائص الموظفين، ويتم قياس الرضا الوظيفي عن طريق قياس الرضا عن كل جانب من جوانب العمل، والتي يمكن تلخيصها في ثلاث مجموعات هي:

الرضا الوظيفي الكلي = الرضا عن خصائص الوظيفة + الرضا عن الظروف المحيطة + الرضا عن سياسات

#### المنظمة

- الاندماج الوظيفي: يرتبط هذا المصطلح بقضايا الولاء والانتماء للمنظمة، ويصف مدى التزام الموظف العاطفي والفكري اتجاه عمله وزملائه والمنظمة التي يعمل بها بشكل عام، ويشعر الموظف المندمج وظيفيا بملكية المنظمة، ويبدل جهده لتحقيق أهدافها ونجاحها واستمرارها ويصف الاندماج الوظيفي مستوى الحماس والتفاني والإخلاص الذي يشعر به الموظف اتجاه وظيفته فيكون أكثر إنتاجية وأكثر تميز ويشعر أن الجهود التي يبذلها لها تأثير في جودة عمل المنظمة، وأنه يعمل لأجل شيء أكثر من مجرد الحصول على الأجر<sup>2</sup>، ويتكون مقياس الاندماج الوظيفي من عشر عبارات على مقياس "ليكرت" الخماسي تتراوح بين مواقف جدا وغير موافق على الإطلاق.

1 ناصر علي العديلي، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1996، ص 44.

2 أنظر الموقع: [www.myqalqilia.com](http://www.myqalqilia.com) أطلع عليه يوم: 2012/02/06.

-الالتزام التنظيمي: "هو التوجه الذي يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة،"<sup>1</sup> وعليه فإن الالتزام التنظيمي هو تلك المشاعر الحقيقية التي تربط الفرد بمنظمتة ويترجم ذلك الرابط رغبة الموظف بالبقاء في المنظمة مع إيمانه العميق بمبادئها، فالالتزام التنظيمي يشمل العناصر الأساسية التالية:<sup>2</sup>

- قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة.

- الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة.

- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة.

ويتكون مقياس الالتزام التنظيمي من اثني عشرة عبارة على مقياس "ليكرت" الخماسي.

- سلوكيات المواطنة التنظيمية: تعرف سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب النموذج بأنها تلك السلوكيات التي تؤدي اختياريا بالإضافة إلى الدور الرسمي المحدد للفرد، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية، أي أنها سلوكيات بناءة إضافية، وقد يكافأ عليها الفرد وفقا لنظام المكافآت، كما أنها سلوكيات ايجابية، وتقاس سلوكيات المواطنة التنظيمية بواسطة مقياس Preace and Gregerson والذي يتكون من عشرة عبارات على مقياس "ليكرت" الخماسي.<sup>3</sup>

إن المتمعن في هذه المداخل يجد أن آخر مدخل يعتبر أكثر شمول لتغطيته لجزء كبير من العناصر المحيطة

بالموظف وهو ما يعكس التفاصيل المتعددة المرتبطة به.

---

1 محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، السعودية، 2005، ص 33.

2 خالد محمد أحمد الزمان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، السعودية، 2006، ص 37.

3 سعيد شعبان حامد، مرجع سبق ذكره، ص 24.

## 5-مهارات إدارة الموارد البشرية:

تشكل المهارات عنصرا مهما في تطوير أداء الموظفين في المنظمات وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الإستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المنظمة، وتمثل هذه المهارات في نظر الإداريين وخبراء الإدارة العناصر الرئيسية للعملية الإنتاجية، بل هي العنصر الأكثر أهمية في ذلك، ولقد تناولت الأدبيات الإدارية والتنموية الموارد البشرية بالبحث والدراسة والتحليل إذ عرفت بأنها: " تلك العمليات التي تستهدف زيادة قدرات ومهارات ومعلومات كل الأفراد في المجتمع بشكل عام وفي التنظيمات بشكل عام"<sup>1</sup>، وعلى العموم تنقسم المهارات اللازمة لعمل المديرين لإدارة تلك الجموع من الموارد البشرية إلى:

### 5-1- المهارات الفنية:

تعني المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف وترتبط بالتعامل مع الأشياء المادية والعمليات حيث تشير المهارة إلى المقدرة على استخدام الوسائل والأدوات والإجراءات، لا سيما الخاصة منها بإنجاز العمل<sup>2</sup>، وعرفت كذلك بأنها القدرة على أداء نشاط أو عمل معين أي المعرفة الشاملة بدقائق العمل الفني، وخاصة تلك الأنشطة التي تتضمن استخدام عمليات أو أساليب أو أدوات فنية محددة، وتظهر أهمية تلك المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة حيث تتضمن:

- تحديد أهداف العمل وطبيعته ودوره.

1 موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 65.

2 رعد حسين الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن 21، دار الرضا للنشر، سوريا، 2002، ص 45.

- تحديد حجم العمل وأسلوب التخطيط والتنظيم له.
- تحديد الاختصاصات الخاصة بكل فرد.
- تحديد الأسلوب الأفضل الواجب ممارسته من جانب المشرف في مجالات التوجيه بشكل واقعي، ومن أهم ما يميز المهارة الفنية أنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى أي يمكن التأكد من توافرها لدى المسير أو القائد بسهولة وتميز بكونها أسهل في اكتسابها وتثمينها.<sup>1</sup>

## 5-2-المهارات الفكرية:

يطلق عليها أيضا المهارات الإدراكية وهي القدرة على التفكير المجرد وبطريقة موضوعية، فالموظفون يحتاجون لامتلاك القدرة على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة، وإلى فهم مدى التداخل بين هذه القوى والمتغيرات الأخرى، وتشير هذه المهارات أيضا إلى القدرة على التنسيق، وتحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة من خلال النظر إليها ورؤيتها بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الأخر، وجوانب التأثير الخاصة بتغير أي نشاط على المنظمة ككل إلى جانب مهارة تنظيم وإدارة الوقت ومهارة التفويض الفعال للسلطة، ومهارة الاتصال ومهارة حل المشاكل، وتم إضافة مجموعة مهارات أخرى إلى المهارات السابقة منها مهارة التخطيط، مهارة المقابلة، مهارة كتابة التقارير ومهارة اتخاذ القرارات ومهارة إدارة الاجتماعات.<sup>2</sup>

1 محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر، الأردن، 2006، ص 23.

2 رعد حسن الصرن، نفس المرجع، ص 45.



## 5-3-المهارات السلوكية:

هناك من يفصل جزء كبير من المهارات الفكرية ويجعلها قسم خاص لوحده يسميه قسم المهارات السلوكية فتشمل مهارة الاتصال، مهارات حل الصراعات، مهارات التفاوض، مهارات تكوين العلاقات الاجتماعية، وهناك من يذهب لتسميتها بالمهارات الإنسانية ويعرفها على أنها: " المهارة التي يحتاجها المدير للتعامل مع الناس بطريقة جيدة وتتضمن هذه المهارات: القدرة على تفهم مواقف الآخرين، مهارة القدرة على التوصل لحلول وسط وتنطوي هذه المهارات على كل ما يرتبط بالتعامل مع الأفراد والجماعات وتعني القدرة على التعامل مع الأفراد وجماعات العمل وقياداتهم، بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم على الإنجاز الجيد، وتكون هذه المهارات السلوكية في كل المستويات الإدارية وتكون متنوعة وبعضها يكمن في التوجيه والتواصل والبعض الآخر يتعلق بالعمل مع الآخرين كعضو، مع ملاحظة أنه لا يمكن لشخص ما أن يصبح إدارياً ناجحاً إذا لم يمتلك هذه المهارة، فقد ينجح ويتقدم كخبير ولكن ليس كإداري، وتتركز هذه المهارات بالدرجة الأولى على النحو التالي:<sup>1</sup>

1 - مهارات التعامل مع الآخرين.

2 - مهارات اتصال والإقناع للتوفيق بين الآراء المتعارضة.

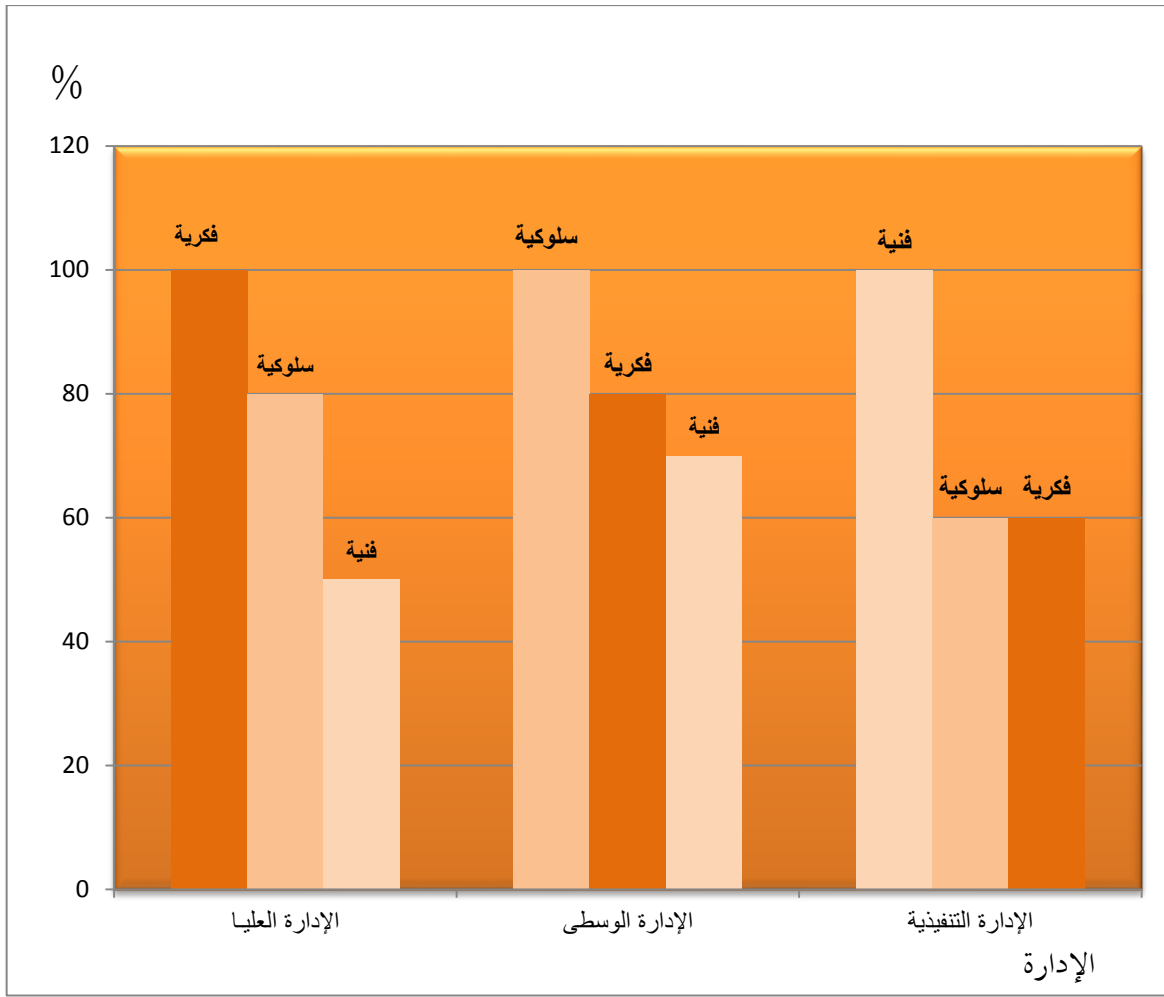
3 - مهارات البحث عن الدوافع الظاهرة والباطنة.

على العموم تختلف هذه المهارات من مستوى لآخر حسب ما يوضحه الشكل التالي:

---

1 محمد عبد الفتاح الصيرفي، المرجع السابق، ص 24.

شكل رقم ( 01 ) : شكل افتراضي للمهارات المطلوبة في المستويات الإدارية بشكل عام



المصدر: هاني عرب، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، مكتبة عاني عرب الإلكترونية، مصر، 2007، ص 24.

حيث أن إدارة الموارد البشرية يفترض أن تحتل موقعها إستراتيجيا في الهيكل التنظيمي، فإنه ينبغي على

علاقتها تتوفر فيهم المواصفات والخصائص التالية:<sup>1</sup>

1 - معرفة طبيعة العمل وجوانبه العلمية والنظرية.

2 - إلمام شامل بطبيعة المنظمة وأهدافها والظروف التي تعمل فيها وتطلعاتها المستقبلية.

3 - الإلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء والإنتاجية.

1 هاني عرب، نفس المرجع، ص 25.

4 - الإطلاع والفهم لمختلف التشريعات والأنظمة الحكومية.

5 - القدرة التفاوضية والقدرة على الإقناع لأصحاب المصالح المختلفة وخاصة الإدارة العليا والموظفين.

6 - الاستماع الجيد.

7 - تكوين العلاقات مع الأطراف المختلفة.

8 - القدرة على الاتصال بأشكاله المختلفة.<sup>1</sup>

إن الملاحظ على مجمل هذه المهارات تختلف باختلاف المنظمات وأنشطتها وباختلاف الأفراد داخله، وغياب بعض المهارات لا يشكل خطرا لأنه في الوقت الحالي صار اكتساب مختلف المهارات أمرا مفروغا منه ويمكنه إكسابه للموظفين على اختلاف مستوياتهم الفكرية والإدارية بفضل التكوين والتدريب بكل أنواعه.

## 6-وظائف إدارة الموارد البشرية:

تشير وظائف إدارة الموارد البشرية لتلك المهارات والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة الحجم وتتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيرا كبيرا في مجالات عديدة،<sup>2</sup> وتشمل هذه الوظائف وظائف إدارية وأخرى تنفيذية، في حين يرى البعض الآخر تقسيما آخر لها كالوظائف الأولية والوظائف المساعدة أو الوظائف الإدارية الفنية، وسنعمد في عرضنا التقسيم الأول وعليه تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

### 6-1- الوظائف الإدارية: وتنقسم إلى الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية بدورها إلى:

1-حامد أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار النهضة العربية، مصر، 1994، ص 22.

2 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة، مصر، 2001، ص 229.

– **وظيفة التخطيط:** تعد من أبرز الوظائف التي تقوم عليها الإدارة، وتهدف إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث:<sup>1</sup>

– أنواع الوظائف والأعمال المطلوبة.

– أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.

– الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

وتنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة، وإعداد الأفراد اللازمة في كل نوع موزعة على مختلف الإدارات،<sup>2</sup> وعليه فإن للتخطيط أهمية كبرى داخل التنظيم سواء للأفراد أو للإدارات من خلال:<sup>3</sup>

– التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة ما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة

لزيادة أو تقليل هذه القوى العاملة أو للنقل أو الترقية أو التدريب.

– يساعد على تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية.

– يساعد على التنبؤ بالمشاكل التي قد تتعرض لها المنظمة من خلال إعداد الخطط البديلة.

– **وظيفة التنظيم:** يقصد بوظيفة التنظيم عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين

المهام والسلطات، ويعتبر التنظيم ثاني وظائف العملية الإدارية التي تقوم بها كل المستويات الإدارية،

ويشمل تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد الأنشطة وأوجه العمل اللازمة لتحقيق هدف المنظمة،

---

1 صلاح الدين مفتاح، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 123.

2 صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 123.

3 صالح عبد مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الأول في التنمية البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص 80.

وتجميع الأنشطة وتخصيص مدير لكل مجموعة وتفويض السلطة له للقيام بها، وتتطلب هذه العملية توفير التنسيق بين الإدارات والأقسام ذات التخصص بالأنشطة والمهام المراد تنفيذها<sup>1</sup> وتتحدد الخطوات الأساسية لعملية التنظيم فيما يلي:<sup>2</sup>

- احترام الخطة والأهداف: تملي الخطة على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها، ومن الممكن إنشاء إدارات جديدة أو إعطاء مسؤوليات لبعض الإدارات القديمة، كما يمكن إلغاء بعض الإدارات الأخرى، كما قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم ينشئ الهيكل الجديد للعلاقات، ويقيد العلاقات المعمول بها الآن.

- تحديد الأنشطة الضرورية للإنجاز: وعلى مستوى هذه الخطوة يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداءاً بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاءً بالمهام التي تنجز مرة واحدة.

- تصنيف الأنشطة: المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات هي:

- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته.
- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

- تفويض العمل والسلطات: من أجل تسهيل عملية التنظيم والحفاظ على سيرورة المهام وهي خطة جد مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

---

1 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 34.

2 صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص 23.

- تصميم مستويات العلاقات: تحدد هذه الخطوة العلاقات الراسية في المنظمة ككل، فالهيكل الأفقي يظهر من هو المسؤول عن كل مهمة في حين يعرف الهيكل الرأسي علاقات العمل بين الإدارات العاملة ويجعل القرار النهائي تحت السيطرة.

وعلى العموم فإن وظيفة التنظيم تتراوح من كونها وظيفة على عملية متكاملة ومركبة سواء كانت وظيفة التنظيم الخاصة بإدارة الموارد البشرية أو خاصة بالمنظمة ككل أو ارتبط الأمر بإدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات الأخرى أو تنظيم المهام على مستوى الإدارة الواحدة.

6-2- وظيفة التوجيه: تتضمن هذه الوظيفة سلسلة من الأعمال التي يقوم بها المدراء والتي من شأنها

وضع الخطط موضع التنفيذ وهذه الأعمال هي:<sup>1</sup>

- شرح المهام والأعمال المطلوبة.
- تنسيق مهام الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى.
- التغلب على المشاكل والمعوقات.
- دعم التعاون بين الأفراد وتحفيزهم على العمل.
- حل الصراعات والمشاكل المتوقعة.
- حل النزاعات وسماع المقترحات.

---

1 أنظر الموقع: [www.kau-ed.sa.com](http://www.kau-ed.sa.com) أطلع عليه يوم: 2013/02/28.

# الفصل الثالث

## السلوك التنظيمي

## 1- تطور السلوك التنظيمي:

إن الأهمية البالغة التي تتضمنها معرفة تطور السلوك التنظيمي من شأنها أن تجعلنا نفهم بحق معنى السلوك التنظيمي وكيفية التعامل نعه والتي جعلت عديد المنظمات تتخطى جملة من العراقيل التي واجهتها، وعليه سنقف عند عدة محطات لتتبع هذا التطور كالتالي:

### 1-1- هيجل وايجان:

توصل كل من واحد منهما إلى أن هناك علاقة غير متكافئة بين الملاك والعمال، كما اصطالحا عليهما وأن الأفراد في عزلة ومنعدي الشخصية بالرغم من امتلاكهم لقدرات ومواهب طبيعية، فهم يؤدون العمل بدون قناعة ولا رضاء نفسي، فهو عبء عليهم لا بد من التخلص منه إذا سنحت الفرصة والدافع الوحيد لديهم هو المال،<sup>1</sup> وهو ما يفسر السلوك الإنساني الذي يرتبط بالمنظمة ما هو إلا سلوك تتحكم فيه محفزات مادية ولا ينضبط هذا السلوك إلا تم توجيهه بالطريقة الصارمة في التسيير، وذلك للاستفادة من تلك القدرات والمواهب التي يمتلكها الأفراد والذين لا يعرفون طريقة استخدامها بالشكل المناسب أولا يريدون ذلك.

### 1-2- ماكس فيبر:

بالرغم من أن البيروقراطية التي أتى بها "فيبر" كانت موازية للتعبير عن نظام يسوده الروتين الممل ويتصف بضعف الإنجاز إلا أن هذا المفهوم مغاير تماما للمفهوم الذي قدمه علم الاجتماع

---

<sup>1</sup> علي محمد ابراهيم كردي، السلوك التنظيمي-أبعاد السلوك التنظيمي، أنظر الموقع: [www.KenanaonLine.com](http://www.KenanaonLine.com) أطلع عليه يوم: 2015/06/19.



"ماكس فيبر"، حيث أنه استهدف وصف جهاز إداري مثالي للتنظيمات يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتسبي، وكيفية تأثير هذا الجهاز على أداء المهام والسلوك التنظيمي<sup>1</sup> وذلك لأنه افترض أن الأفراد غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل، مما يؤدي إلى جعل الاعتبارات الشخصية سائدة في العمل وجعل الاعتبارات العقلية والموضوعية غير واردة في محيط العمل، وقد انعكس ذلك على وصفهم للنموذج البيروقراطي من أجل السيطرة على السلوك التنظيمي داخل المنظمات مركزين في ذلك على مبدأين أساسيين هما:

● **مبدأ العقلانية:** يشير إلى التوجهات الغائية أو المدفعية للنظام، فكل نشاط يقوم به يرتبط بوضوح بأهدافه المحددة، وهذا التوجه الغائي أو الهدفي يشكل المسوغ والسبب القانوني لأي نمط أدائي يمارسه النظام.

● **مبدأ الكفاية:** يشير إلى فاعلية النظام والتكلفة، حيث أن هذه الأخيرة هي تحقيق لأهدافه، فالاختيار المقبول هو الذي يتصف بأفضل نسبة في العلاقة بين التكلفة والمردود، والتكلفة هناك لا تعني فقط المردود المادي، بل تشمل الوقت والجهد.<sup>2</sup>

لقد اهتم "فيبر" بمحمل خصائص التنظيم المثالي إلا أنه لم يهتم بتقدير المتغيرات التقنية والاجتماعية للمورد البشري كما أنه أهمل البيئة الداخلية وتأثيرها الواسع في أعضائها ونفس الأمر بالنسبة للبيئة الخارجية.

1 كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس)، ط3، دار الفكر، الأردن، 2004، ص 45.

2 عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 34-37.

### 1-3- سيقمون فرويد:

لقد وضع "سيقمون فرويد" مفاهيم ومعاني محددة حول حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمع، كما قسم السلوك الإنساني في محاولة لتفسير السلوك بشكل عام إلى قسمين أساسيين:

- **غريزة الحياة:** وتتعلق هذه الغريزة بالأفعال الإيجابية التي يقوم بها الإنسان.
- **غريزة الموت:** وتتعلق هذه الغريزة بالأفعال العدوانية الناشئة عند الإنسان.

والأفراد يعيشون في مجتمعات تسودها المعايير والقواعد سواء كانت سلوكية أو اجتماعية فإن غريزة الموت لديهم ستنتهي، كما خلص إلى أن سلوكيات الأفراد تتحكم فيها جملة من المؤثرات هي: "الهو" والتي تمثل مركز الرغبات والغرائز وتوجه سلوكي لتحقيق أقصى متعة، "الأنا" وهي عقل الفرد الذي يهدف إلى تحقيق أهداف "الهو" ولكن على حسب الظروف المتاحة، "الأنا الأعلى": وهي الشعور الأسمى الذي يحدد الخطأ والصواب، كما تدعو إليه الأديان والأعراف، وجميع هذه المؤثرات السابقة هي مكونات شخصية موروثية، ولكنها تتأثر بالخبرة والتعليم.<sup>1</sup>

### 1-4- المناهج العلمية:

#### 1-4-1- الإدارة العلمية:<sup>2</sup>

اقتربت باسم "فريدريك تايلور" الذي اعتمد جملة من الافتراضات لتفسير والتحكم في السلوك

الإنساني نذكر منها مايلي:

\*النظر للعامل: بما يشبه الآلة الإنتاجية، يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه ويقبل التوجيه بما

يطلب منه تنفيذه بصيغته الفردية بعيدا عن آثار الجماعة التي يعمل معها.

<sup>1</sup> علي الرحيم خليل، السلوك التنظيمي، محاضرات مقياس السلوك التنظيمي، جامعة الدمام، العربية السعودية، 2008، ص 06.

<sup>2</sup> تحضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي ( مفاهيم معاصر)، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 48-49.

\*التركيز على مبدأ تقسيم العمل أو التخصص بين العاملين لأن ذلك يؤدي إلى زيادة مهاراتهم وخبراتهم وكفاءتهم بالأداء نتيجة التخصص بجزء صغير من العمل يؤدي بشكل متكرر يوميا أثناء العمل.

\*إعطاء نطاق الإشراف أهمية خاصة في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وهذا يعني تحديد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس بعدد محدود من الأفراد بغية تحقيق الكفاءة في الانجاز المستهدف.

\*اعتبار العامل المادي رئيسيا في تحفيز العاملين نحو الأداء وذلك بإعطاء العاملين أجورا مادية تتضاعف تدريجيا بالإنجاز الإنتاجي الذي يتطلب جهودا عالية في الأداء، وكلما ضاعف العامل جهوده بالإنجاز كلما حصل جراء ذلك على أجر أكبر.

\*إن العامل رجل اقتصادي، ويمارس عمله برشد وعقلانية ويتفاعل مع المنظمة الاقتصادية التي يعمل فيها وفقا لهذا المنطلق وسيما وأن الفكر المادي والنواز الاقتصادية تنبثق من رؤيته الرشيدة، وسلوكه العقلاني في الأداء.

\*اعتماد الأسلوب العلمي لقياس الأداء عن طريق دراسة الوقت والحركة، وذلك لغرض استبعاد الحركات غير الضرورية في الأداء واعتماد الأسس الموضوعية في تقييم الأداء المراد انجازه.

\*التركيز بشكل واضح على الحركات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية المراد انجازها.

إن أهم ما يميز ما تقدم به "فريدريك تايلور" إهماله وإغفاله للجانب النفسي كذلك وتعامله مع الفرد كآلة بعيدا عن الفروق الفردية والسلوكية بينهم والتي تشكل فارقا من شخص لآخر.

#### 1-4-2- العلاقات الإنسانية:

\*تجارب هاوثورن : بالرغم من أنها قامت أساسا لدراسة تأثير العوامل المادية مثل درجة التهوية والإضاءة وفترات الراحة على إنتاجية العاملين، إلا أنها اكتشفت أن تأثير العوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية أكثر أهمية في التأثير على الإنتاجية<sup>1</sup>.

#### 1-4-2-1- "شستر برنار": عرض في كتابه المعنون "بأداء المديرين" حتى ممارسة السلطة في المنظمات

الإنتاجية حيث قرر أن الأوامر الصادرة من الإدارة العليا قد لا ينفذها المرؤوسين وذلك لسببين هما:

● قد تكون صعبة التنفيذ.

● اعتقاد المرؤوسين أنها ليست من صلاحيات الذي أصدرها.

وأضاف أن المنظمة هي نظام تعاوني لا بد للمرؤوسين أن يتقبلوا السلطة وأن يكون هناك توازن

بين ما يقدمه الفرد وما يحصل عليه.<sup>2</sup>

#### 1-4-2-2- "ماك غريغور"<sup>3</sup>: تقوم نظريته على افتراض منطقي يؤكد من خلالها على أن أي سلوك

إداري إنما يستند على فلسفة إدارية محددة وواضحة، وتنطلق من فكر نظري كما أن هذه النظرية تركز

على السلوك الذي يمارسه أي مدير وفي أي مستوى تنظيمي معين حيث أن المدير في إطار إدارته

للمنظمة التي يعمل بها يستند لفكر فلسفي معين وهذا السلوك الإداري يتأثر به العاملون في مختلف

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 17.

<sup>2</sup> علي محمد ابراهيم كردي، السلوك التنظيمي (أبعاد السلوك التنظيمي)، أنظر الموقع: [www.Kenanaline.com](http://www.Kenanaline.com)، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 71-72.

مستوياتهم التنظيمية، وقد أطر هذا المفكر هذا الاتجاه من خلال نظرية "X" والتي تشير إلى الفكر الكلاسيكي "التقليدي" وفلسفته بالتعامل مع الأفراد والتي تقوم على الافتراضات التالية:

- أن متوسط الأفراد العاملين يكرهون العمل ويحاولون تجنبه من خلال عدم تحمل المسؤولية، ويظهر ذلك أثناء ملاحظة سلوكياتهم في إنجاز المهام بأقل طاقة ممكنة.
- نظرا لكره الأفراد للعمل وتجنبهم المسؤولية لذلك تجب الرقابة وفق أسلوب التهديد والترهيب.

أما النظرية الثانية فهي نظرية "X": جاءت نتيجة التحول من الفكر الكلاسيكي والاقتراب أكثر

من التوجه الإنساني وتقوم على افتراضات أهمها:

- متوسط الأفراد يحبون العمل ويرون فيه فعلا لتحقيق ذاتهم ورغبتهم وأن الكراهية للعمل إن وجدت إنما تكون نتيجة ظروف خارجية.
- لا تشكل الرقابة ووسائل التهديد وقسوة العقاب دورا فعالا في تحقيق الانجاز الهادف للعمل بل العكس، إن قيام الفرد بمراقبة ذاته أكثر عطاء للمنظمة.
- إن متوسط الأفراد لا يكرهون تحمل المسؤولية سيما إذا كانت هادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم الذاتية.<sup>1</sup>

## 1-5-5- المنهج السلوكي:

1-5-1- ابراهام ماسلو (السلم الهرمي للحاجات الإنسانية): تعكس أكثر النظريات شيوعا في التحفيز

ومن أكثرها قدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وتنطلق نظرية "ابراهيم

ماسلو" من عدة مسلمات وهي:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 72.

- إن حاجات الإنسان غير المشبعة هي ما تدفعه للسلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تحرك السلوك لأنها تترك نوعاً من الإحساس بالاتزان.
- إن الحاجات ليست جميعها بنفس القوة والتأثير، فالحاجات الأولية أشد إلحاحاً من الحاجات الثانوية.
- إن الحاجات متدرجة بصورة هرمية، يشترك الناس بصورة واضحة في اندفاعهم لإشباع الحاجات التي تأتي في قاعدة الهرم ويتباينون في قوة اندفاعهم لإشباع الحاجات التي تمتد باتجاه قمة الهرم.

1-5-2- هيربرت سيمون: يرى أن السلوك التنظيمي هو محصلة العمليات اتخاذ القرارات التي تحدث داخل المنظمة، بمعنى أن تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها،<sup>2</sup> فهو يرى أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة وأهم مظهر على الإطلاق في السلوك التنظيمي، حيث انطلق من فكرة الرجل الاقتصادي أي صفة الرشد، لكنه يعتبر الرشد في اتخاذ القرارات مسألة نسبية تحكمها مجموعة القيم ومجموعة السلوك الإنساني، واتجاهات هذا السلوك، ومن هذا لا يمكن افتراض أن متخذ القرار على دراية تامة بمجموعة النتائج التي ستعقب كل حال، كما أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى بالمشكل موضوع الدراسة، لأن الحل الأمثل في هذه الفترة قد لا يصلح لفترة زمنية أخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سامي سلطي عريفج، الإدارة التربوية المعاصرة، ط2، دار الفكر، مصر، 2004، ص 177.

<sup>2</sup> منعم زميري الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 1998، ص 15-16.

<sup>3</sup> كمال حمدي أبو الخير، مبادئ الإدارة الدولية، مكتبة عين شمس، مصر، 1996، ص 148.

1-5-3- هيرزبرج: لقد قدم عالم النفس الأمريكي "فريدريك هيرزبرج" نظريته القائمة على مجموعتين من

العوامل في تفسير السلوك وهما:<sup>1</sup>

● المجموعة (1): سماها العوامل الصحية أي الأساسية وتشمل مايلي:

- الاستقرار الوظيفي، بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
  - عدالة نظم المؤسسة.
  - المنزلة المناسبة، وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطة وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.
  - الدخل المادي الكافي والمميزات، وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر ومميزات، مثل العلاج، الإجازات، ووسيلة المواصلات، ...
  - العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.
  - ظروف العمل، وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفير أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.
- ويرى "فريدريك هيرزبرج" أن هذه العوامل ليست محفزات بل نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط، وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها، ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

● المجموعة (2): سماها مجموعة الحوافز وتشمل:

- العمل المثير: أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.

<sup>1</sup> ابراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمان الزعير، مدارس التنظيم الإداري، أنظر الموقع: [www.mu.edu.sa](http://www.mu.edu.sa) أطلع عليه يوم: 20/06/2015.

- التقدير: بمعنى التقدير من الرؤساء والزملاء.

- فرص النمو: أي الشعور بوجود فرص للتزقي والتطور وزيادة الدخل.

- تحمل المسؤوليات: أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات اتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.

- الإنجازات: وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفيا.

أما هذه العوامل فقد اعتبرها محفزة، بمعنى أن هذه المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى

التحفيز، ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي في المجموعة الثانية.

1-4-5- ونستر ليكرت:<sup>1</sup> رأى "ليكرت" أن التنظيم الإداري هو تنظيم إنساني يتوقف نجاحه على

القيادة، الاتصالات، الحوافز، عمليات التفاعل والتأثير المتبادل، اتخاذ القرارات، تحديد وترتيب الأهداف

والرقابة، وفي تحليله لعملية القيادة مثلا يرى أن الأسلوب القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية، هو الذي

تكون اتجاهات القائد فيه مرتكزة على الاهتمام بالمرؤوسين، والنظر لهم على أنهم كائنات إنسانية أكثر

منهم أشخاصا يؤدون عملا أو تروسا في ماكينة.

إن الملاحظ لجميع تلك النظريات والرؤى والمراحل التي تواتت محاولة التعامل مع السلوك الإنساني

وتفسيره مجتمعة مع الرغبة في التحكم فيه تباينت حسب المنطلق الذي تبناه صاحبها واستجابة للظروف

التنظيمية والبيئية التي ظهرت فيها تلك الأفكار، فعلى أنقاض كل مرحلة ظهرت مرحلة أخرى تحاول

إبراز ما أغفلته سابقتها أو تعديل ما تقدمت به.

<sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة، الأردن، 1999، ص 78-81.



## 2 - محددات السلوك التنظيمي:

تتراوح محددات السلوك التنظيمي بين نوعين أو مستويين أساسيين يساعدنا كل مستوى في رسم معالم السلوك التنظيمي وهذا التقسيم يدعم محاولة الفهم والتحليل التي نسعى إلى الوصول إليها وعليه فهذه المحددات هي:

### 2-1-1- المحددات الاجتماعية:

تختص برسم معالم السلوك الجماعي للأفراد أو الجماعات وهي جد ضرورية لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه وتتضمن:

#### 2-1-1-1- الجماعات:

تهتم منظمات الأعمال الحديثة بدراسة جماعات العمل لأهمية دورها في أداء الأعمال، بالتالي فإن دراسة جماعات العمل والتعرف على أنماط سلوكها المختلف يعتبر من الضروريات للحفاظ على أداء عمل جيد والمحافظة على إيجاد بيئة عمل صحية و الحفاظ على سلوك الأفراد بشكل متوازن ومستقر وثابت، حيث تختلف سلوكيات الأفراد عن سلوكياتهم كأعضاء في جماعة العمل بالتالي فدراسة الجماعة يترتب عليها معرفة أنماط السلوك وأثره على أداء الأفراد في العمل، وكذلك العمل على توجيهه توجيهها سليما يترتب عليه تحقيق الأهداف، ونتيجة لهذه الأهمية بدأ علماء السلوك بدراسة سلوك الجماعات ومحاولة تفسيره والعمل على تحفيزه<sup>1</sup>...وعليه فالجماعة تمثل أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير السلوك التنظيمي بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 219.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص 84.

## 2-1-2- الاتصال:

إن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير في الأداء يتوقف بالدرجة الأولى على تصميم نظام إيجابي وفعال من الحوافز يعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، وكلما كانت عملية التوافق بين الدوافع إلى العمل والحوافز إلى العمل الموجودة في المؤسسة مكتملة، كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر، بمعنى أن يتحقق التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات، ولعل الاتصال داخل المؤسسة من أهم أنواع نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم، ويتم ذلك بعدة طرق وأساليب منها المقابلات والاجتماعات...<sup>1</sup>.

تتأثر العملية الاتصالية وتؤثر من حيث وضعها الديناميكي مع الوسائل المختلفة، حيث تستند جميع أوجه التشابه الاتصالي على الجوانب النفسية والسلوكية لدى الأفراد، باعتبار أن الشخص أو الفرد الناجح أو العامل أو المسؤول الناجح، يجب أن يبدأ من نقطة الفهم الكامل للقوى النفسية الضرورية التي تقود السلوك الإنساني، ويوضح علماء النفس أن أحداث التغيير في السلوك يمكن أن يتخذ أكثر من شكل، ففي المجال الإداري يعتمد الكثير من المديرين على السلطة كقوة رسمية إلى حد بعيد في اتصالاتهم بمرؤوسيههم بهدف إحداث التغيير في سلوكهم والسلطة من وجهة نظر ممارسيها، هي أداة لضبط سلوك العاملين والمرؤوسين، وتحقيق النظام والتجانس بينهم، وكذلك التنسيق بين جهودهم ورقابة أعمالهم تحقيقاً للأهداف، أما من وجهة نظر المرؤوسين فالسلطة التي يتمتع بها الإداري ليست كافية، بل الأهم هو كيفية استخدام هذه السلطة، فقد يؤثر هذا الاستعمال على حسن اتصال الرؤساء والمرؤوسين، وقد

<sup>1</sup> كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 1991، ص 40.

ينقطع الاتصال بلا رجعة إذا ما أسيء استخدامه، لذا يطلق على هذا النمط اسم الأسلوب الاستبدادي<sup>1</sup>.

### 2-1-3- القيادة:

يعتبر مفهوم القيادة من أكثر المفاهيم التي لا تزال تعاني من عدم الاتفاق على تعريفها، إلا أنه يمكن النظر إليها من زاويتين: إما بوصفها شخصية القائد أو بوصف وتحليل النشاط الذي يؤديه، ووفقا للزاوية الأولى فإن القائد هو الشخص الذي يمتلك مجموعة من السمات والمهارات اللازمة للتأثير في الناس، لكن هذا التعريف يتجاهل المواقف العملية والظروف التي يردى فيها القائد نشاطه، وتعدد المواقف التي تظهر في العمل يجعل من الصعب الالتزام بسمات معينة، وعدم الاتفاق على السمات ذاتها، يظهر صعوبة الالتزام بهذه الطريقة في تعريف القيادة، ووفقا للزاوية الثانية فإن القيادة هي "النشاط المختص بتوجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين"، ورغم أن هذا التعريف يشير إلى التأثير الذي يحدثه القائد في الغير، إلا أنه يتجاهل السمات والخصائص الشخصية للقائد، فهناك دائما مجموعة من الناس تتميز بمهارات وسمات يتفوقون بها على غيرهم وبالتالي يستحقون أن يطلق عليهم القادة<sup>2</sup> وهكذا نجد أن كل اتجاه أو طريق لها جاذبيتها وأيضاً لها محاذيرها غير أن استخدام الاتجاهين معا ينتجان عمومية كافية تسمح بتقديم مفهوم يحقق الدقة والشمول ومن ثم القابلية والفهم والتطبيق في نفس الوقت، وعليه فإن القيادة لا تعبر عن مجرد علاقة رسمية، وإنما هي عبارة عن علاقة تفاعل شخصي بين القائد ومساعديه في موقف العمل، يستشعر فيها المساعدون حرص القائد على أهدافهم الشخصية قدر حرصه على أهداف العمل، وبذلك يحدث التفاعل الشخصي الذي يحاول القائد من خلاله إحداث نوع من التأثير أو النفوذ

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 158.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 228-229.

لحث المساعدين ودفعهم للعمل في تعاون وانسجام لتحقيق أهداف تنظيمية محددة<sup>1</sup> وعليه فممارس القيادة يقوم بدورين الأول إنساني يتمثل في مسؤوليته اتجاه جماعته كآدميين والثاني عمليا، ويتمثل في مسؤوليته اتجاه أهداف المنظمة، وهنا نجد أن القائد بمقدوره أن يقنع الجماعة بأن سعيها لتحقيق أهدافها الخاصة لا يمكن أن يؤتي ثماره إلا من خلال السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>2</sup>

#### 2-1-4- القيم:

هناك علاقة قوية بين القيم والسلوك والاتجاهات، فالسلوك يتضمن مجموعة قيمية، لذلك تتكون القيم من مجموعتين، الأولى غريزية أي تولد مع الإنسان والثانية مكتسبة، وهذا يبرر العلاقة بين القيم والسلوك والحاجات، فالإنسان يمارس السلوك وكذلك القيم والتي في تقديره تعتبر إيجابية لعلاقتها بإشباع حاجاته<sup>3</sup> لذلك تعتبر القيم من العوامل الهامة في تحليل السلوك التنظيمي وذلك للارتباط الوثيق بينهما وبين الاتجاهات فتؤثر في حكم الفرد في مختلف المواقف والأحداث أو الأشياء التي يمكن أن يتعامل معها الفرد إذن تعكس سلوكه وتعبير عن ما يعتقد الفرد أو الجماعة الأمر الذي يتجسد في اختياراتهم لطرق وأساليب وغايات التصرف، وهي معان لها تفسيرات عميقة لدى المديرين<sup>4</sup>، أما إذا ما انتقلنا إلى تصنيفات القيم فهي عديدة في مجال السلوك التنظيمي إلا أن أكثرها قبولا هو التصنيف الذي اقترحه عالم النفس الألماني "سبرانغر" Spranger والذي قسمها إلى 06 مجموعات هي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 229.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 230.

<sup>3</sup> حضير كاظم حمود الفريجات، مرجع سبق ذكره، ص 164-165.

<sup>4</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>5</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 159.

- القيم الفكرية: وهي الناتجة عن الاتجاهات العقلية أو الفلسفية للفرد، وتهتم بشكل خاص بالبحث عن الحقائق وأسباب حدوثها بشكل تطبيقي منظم.
  - القيم الاقتصادية: وهي التي تؤدي إلى اتجاهات عملية مع التركيز على الجوانب والأهداف الاقتصادية وما ينتج عنها من تحقيق مادي.
  - القيم الاجتماعية: وهي التي تتعلق اهتماماتها بالعلاقات الإنسانية وترابط المجتمع وتفاعلات أفراده.
  - القيم الجمالية: وهي التي تتميز اهتماماتها بالجوانب الفنية والجمالية في الحياة من حيث التشكيل والتنسيق والانسجام في التعبير.
  - القيم السياسية: وهي التي تهتم بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة.
  - القيم الدينية: وهي التي تؤدي إلى خلق قيمة عليا مجردة تحكمها فكرة التوحيد ووحدة الوجود والانتماء إلى نظام من العلاقات بكونونة الخليقة.
- وتهتم المنظمات على اختلاف أنواعها بإيجاد قيم إيجابية بين العاملين فيها، فكلما كانت القيم إيجابية ومشتركة بين العاملين في التنظيم كلما سارت المنظمة بسلاسة أكبر تخلو من النزاعات والصراعات، فخبراء التنظيم مثلاً يهتمون بمساعدة المنظمات في حل مشاكلها الإنسانية عن طريق ما يسمى "التطور التنظيمي" والذي يعمل على تخفيض نسبة القيم السلبية، وتحويلها إلى قيم إيجابية مما يزيد من جو الثقة والانفتاح بين العاملين على مختلف مستوياتهم وهو ما يساعد على زيادة الانسجام التنظيمي وحل الكثير من مشاكله قبل وقوعها.<sup>1</sup>
- 2-1-5- البيئة والثقافة التنظيمية: هناك ارتباط وثيق جدا بين السلوك التنظيمي والبيئة والثقافة التنظيمية، هي الأخيرة التي تمثل مجموعة مشتركة من المعتقدات والتوقعات والقيم والمعايير التي تؤثر على

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 161.

كيفية قيام الأفراد بالتواصل والتعاون في منظمة ما، لتحقيق الأهداف المنشودة، فثقافة المنظمة هي شخصيتها، وتتجسد في الأحداث التي يجريها الموظفون والأخبار التي يتناقلونها في مكان العمل، ولأن المنظمات كائنات حية فهي تنمو وتكبر وتعمل وتتعلم... لهذا تحتاج رعاية ودعمًا ولياقة فكرية وإدارية مثلما يحتاج الأفراد للياقة البدنية والنفسية، ولهذا السبب نعمل على تطويرها ونواصل تغييرها، ونعطيها المقومات الصحيحة لذلك،<sup>1</sup> إلا أنه أحيانًا يكون مصطلح الثقافة التنظيمية غامضة إذ أننا لا نستطيع أن نراها حقيقية، ولكننا نستطيع أن نلمسها من خلال المظاهر المادية في مكان العمل، وخاصة تلك التي تصف خصائص بيئة العمل كما يصعب في بعض الأحيان تعريفها، ولكنها البيئة المحيطة بالموظفين خلال العمل في كل وقت وهي عنصر قوي ومسيطر جدا ويشكل مدى استمتاع الموظفين بالعمل.

وعليه يمكن القول أن ثقافة المنظمة هي حصيلة كل الخبرات التي يحملها الموظفون معهم وهي السلوك الذي ينتج عندما تتواصل مجموعة من الموظفين إلى مجموعة من القواعد غير المكتوبة وغير المحكية لغايات تنظيم العمل، فكثيرًا ما تكون الثقافة مثل الشخصية الإنسانية، فشخصية الإنسان مكونة من القيم، الاعتقادات، الافتراضات، الاهتمامات، الخبرات والتنشئة والعادات التي تخلق السلوك الشخصي، وكذلك الثقافة التنظيمية مكونة من القيم و الاعتقادات والمواقف وطرق التفكير والسلوك الذي يجتمع عليها الموظفون، لذلك فهذه الثقافة تتأثر بشكل خاص وكبير بمؤسسيها ومدرائها التنفيذيين وبقية كادر الإدارة العليا، تبعًا لدورهم الهام في اتخاذ القرارات والتوجه الإستراتيجي.<sup>2</sup>

أما فيما يتعلق بالبيئة التنظيمية بشكل مدقق أكثر فهي تنقسم بدورها إلى بيئة تنظيمية خاصة والتي تشكل من جميع الكيانات أو المتغيرات التي تقع خارج التنظيم ولها تأثير مباشر عليها وتتفاعل معه لضمان استقراره وتحقيق أهدافه وتتعدد المسميات التي تطلق على البيئة التنظيمية الخاصة مثل البيئة

<sup>1</sup> رولان المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 196.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 169-197.

التنافسية وبيئة المهام وأهم عناصرها: العملاء، المنافسون، الموردون، الحكومة، جماعات الضغط أما القسم الثاني من البيئة التنظيمية فهي البيئة التنظيمية العامة والتي تشكل من جميع الكيانات التي تقع خارج التنظيم وتؤثر بطريقة غير مباشرة على أنشطته، بمعنى أن درجة ارتباطها بأداء التنظيم غير قوي نسبياً، وتتمثل عناصرها في: الظروف الاقتصادية، الظروف السياسية، الظروف الاجتماعية والثقافية، الظروف التقنية، الظروف الطبيعية، العولمة.<sup>1</sup>

## 2-2- المحددات النفسية:

إن سلوك الفرد في المنظمة ما هو إلا حصيلة الخصائص الشخصية من حيث قدرته وخبرته ومهاراته وميوله وعواطفه ودوافعه ونمط تفكيره ومستوى ثقافته وغيرها من الصفات والخصائص الذاتية التي تكون شخصية الفرد، كما يتأثر هذا السلوك بجو المنظمة التي يعمل بها الفرد ومدى استجابته للأنظمة والسياسات في العمل،<sup>2</sup> وعليه سنفصل أكثر في أهم المحددات النفسية التي تشكل جملة السلوكيات في المنظمة وعليه أهم هذه المحددات نجد:

## 2-2-1- التعلم:

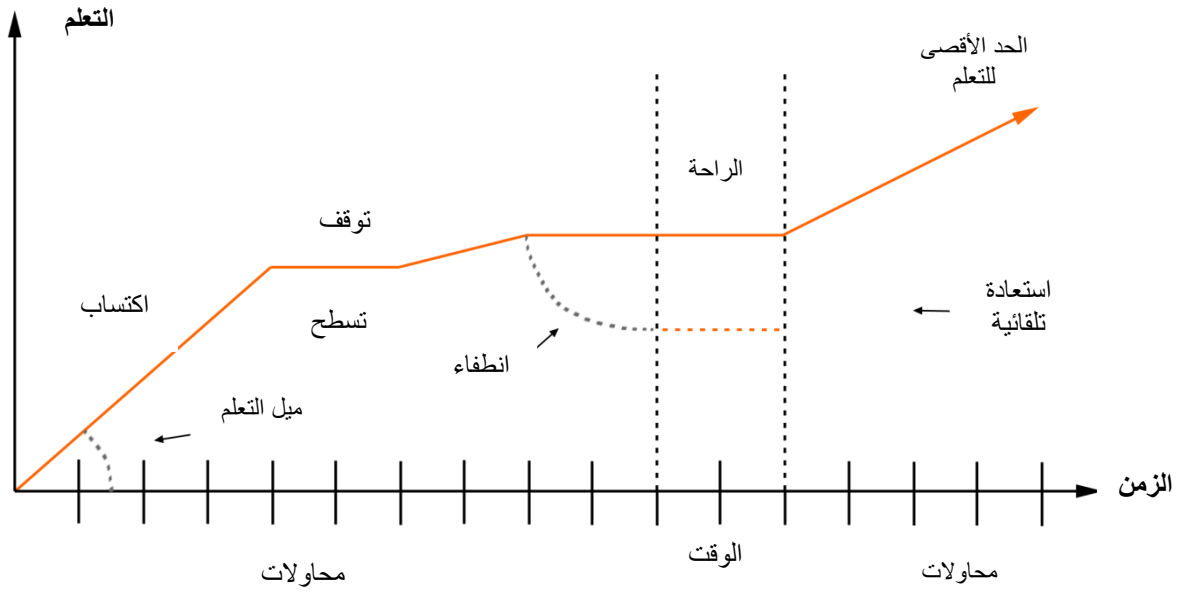
لمفهوم التعلم دور كبير في تعديل وتغيير مكونات النظام السلوكي، فكثيراً من هذه التعديلات تتم من خلال مكونات عملية التعلم من الملاحظات والشواهد والعمليات الإدراكية التي يواجهها الفرد خلال حياته، ونتيجة لأهمية التعلم في المنظومة السلوكية فقد تناولها علماء الإدارة في محاولاتهم تعريف بيان وأهميته، فيعرفه علي السلمي: "بأنه التغيير النسبي في السلوك نتيجة للخبرة والتجربة وهو كذلك التغيير المتواصل والنسبي في سلوك الفرد اعتماداً على مجموع خبراته المتراكمة خلال مراحل حياته" لذلك يلاحظ

<sup>1</sup> طارق طه، السلوك التنظيمي، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 91-109.

<sup>2</sup> سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، ط6، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، 2004-2005، ص

أن للتعليم دور كبير في إحداث التغييرات في سلوكيات الأفراد ونتيجة لعملية التعلم المستمرة فإن التغييرات في السلوك تأخذ بعض الاستمرارية وما واجهه الفرد من خبرات سابقة مضافا إليها الجديد من الخبرات، إلا أن هذه التغييرات تحدث ليس فقط بفضل التعلم إنما يضاف إليها بطبيعة الحال النمو والتطور الغريزي،<sup>1</sup> ولشرح عملية التعلم والمراحل التي تمر بها نقدم المنحنى التالي:

### الشكل رقم (02): منحنى التعلم



David Andrew, Andrew Szilagyi, wallace Marc, **Organizational Behavior And Performance**, 5th, Addison Wesley, 1990, P 122

● ميل التعلم للارتفاع: يعكس هذا الجزء من المنحنى درجة النمو في اكتساب السلوك ويظهر أنه كلما زادت المحاولات وتكرار التعلم، كلما كان هناك للتعلم للارتفاع أو الاتجاه نحو التعلم سلوكيات جديدة، إلا أن ما نلاحظه هنا هو أن مقدار التعلم بالنسبة إلى عدد المحاولات قد يختلف فإذا كان مقدار التعلم ثابتا مع عدد المحاولات فهذا يعطينا إحساسا بأنه بزيادة عدد المحاولات أو بتكرار هذا

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود الفريجات، مرجع سبق ذكره، ص 199-200.



السلوك، فإنه يتم اكتسابه بصورة ثابتة، وفي بعض الأحيان قد نرى أن هناك ميل متزايد للتعلم قياسا بعدد محاولات التعلم، وبالرغم من وجود محاولات قليلة نسبيا إلا أن هناك ميل عالي، ويظهر هذا المحنى المتزايد للتعلم عندما لا يكون هناك معرفة أو خبرة أعلم بالسلوك محل التعلم، خاصة السلوك الجديد منه السلوك المهني والراقي من الناحية الذهنية. وقد يأخذ اتجاهها متناقضا، بمعنى أنه بالرغم من الزيادة الكبيرة في محاولات التعلم، وأن هناك تكرار لهذه المحاولات، إلا أنه هناك بطء في التعلم أو أن مقدار السلوك المتعلم لا يقارن بالمحاولات المتكررة للتعلم، ويظهر هذا خاصة عندما يكون السلوك مملا وروتينيا كالأعمال الإدارية والتجارية العادية في العمل.

● توقف التعلم وتسطحه: في بعض الأحيان يقابل تكرار المحاولات للتعلم عدم وجود زيادة في اكتساب السلوك، أي العملية المنشودة توقفت، وهنا تتعدد الأسباب كالتعب والإرهاق من تكرار المحاولة أو أن المعلومات التي يتلقاها أو يتعامل معها مبهمة ما يعيق اكتسابه لهذه السلوكيات وهناك أسباب قد ترتبط بعملية التعلم في مجملها فهي لم تقدم الجديد من المعلومات ولم تكن مسلية.<sup>1</sup>

● انطفاء وإضعاف التعلم: عند غياب العناصر التي تدعم عملية التعلم يصيبها ما يصطلح عليه الانطفاء والضعف وهو ما يقلل احتمالات ظهور السلوكيات المعنية بالتعلم في المستقبل.

● الاستعادة التلقائية: كما يحتاج جسم الإنسان لفترة من الراحة لهضم الأغذية التي يتناولها يحتاج عقله أيضا لفترة من الراحة لهضم المعلومات التي تلقاها من خلال فترة معينة في عملية التعلم فيتوقف نمو السلوك المعني بالتعلم نتيجة لذلك، فلا ترتبط هذه الفترة بالراحة فقط بل بمحاولة فهم كل ما يتعلق بهذا السلوك من بيانات وروابط وعلاقات تفضي لهذا السلوك وعند رغبة القيام من

---

<sup>1</sup> Andrew Szilagy, wallace Marc, **Organizational Behavior And Performance**, 5<sup>th</sup>, Addison Wesley, 1990, P 122-123.

جديد بهذا السلوك تتزايد معدلاته بصورة كبيرة وغير متوقعة وذلك لأن الفرد يكون قد اختصر جهود الفهم والتحليل في تطبيق السلوك في حد ذاته وعليه تعتبر هذه المرحلة مهمة جدا في التعلم وفي ترسيخ هذه السلوكيات وديمومتها.<sup>1</sup>

● الحد الأقصى للتعلم: وهو عبارة عن الفرق بين السلوك المتعلم عند بداية محاولات التعلم ومقدار السلوك المتعلم بعد انتهاء محاولات تكرار التعلم، والحد الأقصى للتعلم يعطينا معلومة أساسية عن ذلك المقدار من التعلم الذي تم اكتسابه بناء على عدد معين من المحاولات المتكررة له وهل يمكن تبرير تكرار عملية التعلم حتى يمكن الوصول لقدر معين منه، أم أن الحد الأقصى منه لا يمكن تبريره بعدد محاولاته، ويمكن الإشارة إلى أنه بصفة عامة إذا كان ميل منحني التعلم ذو زاوية كبيرة فإن مقدار التعلم يكون مبررا كافيا لزيادة محاولات أو تكرار التعلم.<sup>2</sup>

## 2-2-2- الدافعية:

لقد تعددت النظريات الفكرية التي تتناول الدوافع كما أسهمت المداخل الفكرية المتعددة في ولوج الجوانب المختلفة لدراسة وتحليل والتحفيز والدافعية لدى الأفراد والجماعات على حد سواء وترجع كلمة الدوافع أصلا إلى الجذور اللاتينية لكلمة Movers أي يحرك أو يدفع ثم أخذ هذا المصطلح شيوعا واسعا ليشتمل على رغبة الفرد في إشباع حاجاته وأنه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك ورغم اختلاف المفاهيم المتعلقة بتعريف الدوافع إلا أنها تتفق في كون الدوافع تتضمن ثلاث جوانب أساسية هي:

● ماهو المنشط للسلوك الإنساني.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 201.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 99.

• كيف يمكن توجيه السلوك أو تعديله.

• كيف يمكن المحافظة على السلوك.

فالدوافع عبارة عن عوامل داخلية أو قوى محرّكة وموجهة للسلوك الإنساني نحو تحقيق هدف معين إذ يمكن قياسها أو رؤيتها بصورة مباشرة، وإنما يمكن معرفتها وتحديدتها من خلال الآثار المقترنة بأنماط الاستجابات الإنسانية لها طبيعة السلوك الإنساني المؤثرة فيه، فالدوافع تشير من خلال ذلك إلى عملية الجهود التي يبذلها الفرد نحو تحقيق إشباع حاجات معينة تتأتى نتيجة الضغوط النفسية التي يتعرض لها من عدم الإشباع بتلك الحاجات،<sup>1</sup> فالفرد حينما يشعر بضرورة حاجة معينة فإنه يتطلع لإشباعها وغياب الإشباع يعرضه لضغوطات نفسية وجسمية وذهنية تدعو لضرورة الإشباع من أجل الاستقرار النفسي إزاءها ومن أجل ذلك يقوم عادة بجهود إضافية ومكثفة لتحقيق هذا الغرض، وعليه نلاحظ أن الدافعية لا تحصل من الفراغ وإنما هي ذات أثر مسبب يتجسد بوضوح من خلال الحاجة الإنسانية لإشباع حاجة معينة، والأفراد يتباينون في قدراتهم في ممارسة أي سلوكيات وكذلك الرغبة فيها نتيجة اختلاف دوافعهم والتي تشجع الفرد على القيام بتلك السلوكيات كل حسب حاجته ورغبته التي تجرّه على السلوك لتخفيف الضغط المسلط عليه بسبب عدم الإشباع.<sup>2</sup> وإذا ما نظرنا نظرة أكثر شمولية نجد أن العوامل الدافعية للسلوك تتعدد في المنظمات كونها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعناصر العمل ومكوناته ومكونات الفرد والظروف والمواقف البيئية التي يتواجد فيها ومن أهم هذه العوامل نجد:<sup>3</sup>

- أسلوب القيادة والإشراف: فطريقة العمل والإشراف تحدد تزايد أو تناقص الدافعية والرغبة في العمل وهو ما يرتبط مباشرة بقدرة وتأثير القائد ومهاراته في توجيه السلوك.

<sup>1</sup> خضير كاظم الفريجات، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 97-98.

<sup>3</sup> أبو بكر مصطفى بعيره، مبادئ الإدارة، دار الرشد، ليبيا، 1994، ص 244.

- شعور الفرد بأهميته في المنظمة: إحساس الفرد بكونه عضوا فاعلا في المنظمة ينمي لديه الشعور بالانتماء للعمل وتبعد عنه الشعور بالاغتراب بالتالي تزيد معدلات رغبته وحماسته للعمل.
- الدخل لقاء العمل: خاصة إذا كان المصدر الوحيد والرئيسي للإشباع، فكلما أحس الفرد بتوازي مجهوداته مقابل الأجر الذي يحصل عليه تزيد روحه المعنوية وترتفع إنتاجيته.
- الاستقرار الوظيفي: خاصة في ظروف البطالة والأزمات الاقتصادية، فثبات الفرد في وظيفته يخلق لديه دافعا قويا للعمل بإخلاص وجد كبيرين.
- نظم المؤسسة وسياساتها: إذا كان هناك نظام يكفل التمييز بين الأفراد على أساس مؤشرات الأداء فإنه يمثل أكبر دافع فعال وحقيقي للكثير من الأفراد لتحسين مستوى أدائهم كما ونوعا.

## 2-2-3- الشخصية:

تتم مقاييس الشخصية والمتعلقة منها بالميول والقدرات بالخصائص الأساسية لها والتي قد تتناسب مع متطلبات العمل، كون هذا الأخير قد تناسبه خصائص ومواصفات معينة ينبغي أن تتوفر في شاغله وعليه سنتطرق إلى تأثير الشخصية في بعض جوانب السلوك التنظيمي كالتالي:

\* الرغبة في الإنجاز: يتصف الأفراد ذوو الإنجاز العالي بأن لديهم الرغبة في إتمام العمل بنجاح وبذل جهود متميز والسيطرة على مشاكل العمل بالتفاني فيه شرط أن يكون مناسب لقدراتهم ويمدهم بصفة دائمة بدرجة تقدمهم فيه ويتميز هذا العمل بالتحدي ما يدفعهم للعمل أكثر فأكثر، لذا يجب البحث عن الدافع وقياس دافع الإنجاز لدى الأفراد بغرض تعيينهم أو ترقيتهم للوظائف التي تحتاج إلى إنجاز وإبداع وتحدي، كالوظائف الإدارية، ثم تهيئة الفرصة بظروف وظيفية تطلق دافع الإنجاز من خلال توفير فرص التحدي والصعوبة المناسبة للعمل والمعلومات المستمدة من مدى التقدم في العمل وتقدير الجهود المتميز.

\* الحساسية للعلاقات الاجتماعية: هناك مجموعة من المقاييس تقيس التبصر الاجتماعي والمشاعر العاطفية والمشاعر الاجتماعية والأفراد الذين يحصلون على درجات عالية من هذه الخصائص يتوقع أن يكونوا ناجحين في المجالات والوظائف الاجتماعية بطبيعتها، وأن يكونوا مقبولين بواسطة أعضاء الجماعة التي ينتمون إليها، ويميلون إلى التفاعل بصورة أعمق وأفضل، ومن أمثلة الوظائف التي تحتاج إلى مثل هذه الصفات مندوب المبيعات والأخصائي الاجتماعي.

\* النزعة للسيطرة والهيمنة: يختلف الناس في حُبهم ونزعتهم للهيمنة والسيطرة والسيادة والوصول إلى مراكز لامعة وعالية في التنظيم، وهناك مقاييس تقيس خصائص مثل الحسم، السيطرة وحب الظهور، فالأفراد الذين يحصلون على درجات عالية في هذه المقاييس ينجحون في القيادة وإدارة الآخرين، على الأخص في الحالات التي تكون فيها الجماعات تحت ضغوط عمل، أو أن جماعة العمل مهتمة أساساً بنتائج العمل وليس بالعلاقات الاجتماعية وظروف القيادة مرتبطة بوجوده وبحل تلك المشاكل العويصة التي يتوقع حدوثها في التنظيم.<sup>1</sup>

\* الاستقرار والاعتمادية: هناك بعض الأفراد يتميزون بأن سلوكياتهم متوقعة وتقليدية وتمكن هذه السلوكيات مصدر ثقة واستقرار داخل التنظيم وذلك نتيجة التوازن والاتساق في شخصياتهم ما ينعكس على سلوكياتهم، فهم بذلك يمثلون أعضاء مثاليين في تكوين جماعات العمل والمحافظة على تماسكها واستقرارها، على عكس الأفراد الذين يتميزون بالمزاجات المتقلبة والقرارات المفاجئة وهو ما يذبذب تماسك الجماعة.

\* موقع السيطرة على الظواهر السلوكية: نميز بين نوعين من الأفراد، النوع الأول يرى أن العناصر التي تؤثر فيهم وفي سلوكياتهم مصدرها هم أنفسهم أي مصدر داخلي أما النوع الثاني فيرى أن المسببات التي

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 193-194.

تفسر الظواهر وتغير سلوكياتهم مصدرها خارجي مثل الظروف والصدفة والحظ، لذلك فالاعتقاد بمصدر الظواهر السلوكية له تأثير كبير وواضح في السلوك وفي كيفية التعامل معه، كما تمكننا من التنبؤ بالسلوكيات ومحاولة إيجاد حلول ممكنة تتوافق ومصدر الاعتقاد الذي يتبناه الأفراد.<sup>1</sup>

\* الميكيفالية: تتوفر صفة الميكيفالية أن التغير في الأفراد الذين يتميزون بقدرة عالية على الإقناع بشتى الطرق ولديهم مهارات عالية في الاتصالات المباشرة مع الأفراد وهؤلاء الأفراد الميكيفاليين يبرعون في الوظائف التي تتضمن التفاوض والإقناع والمقابلات وحينما يكون هناك حيز كبير من الحوافز المادية.

\* عدم إشباع الأفق: إن الأفراد الذين تبعد شخصيتهم على التفتح الذهني تقترب من الصلابة في المعاملات ويعتمدون أسلوب التدخل في أدق التفاصيل الخاصة ما ارتبط منها بمهام المشرفين تكون سلوكياتهم مؤثرة على مستوى العمل وأكثر من ذلك أن يفرضوا هذه السلوكيات على المرؤوسين خاصة إذا اتصف بها المديرون والمشرفون يؤدي ذلك لكبت المرؤوسين وذلك لأن آفاق هؤلاء جد محدودة ويتبعون طريقة محددة وحاسمة في أداء المهام وفي فرضها على المرؤوسين.

\* تحمل المخاطر: إن ثقة الفرد في قدراته ومؤهلاته تدفعه في غالب الأحيان في ظل المعلومات الشحيحة إلى اتخاذ قرارات سريعة وتحمل المخاطر التي قد تنجر عليها وفي حالة نجاح هذه القرارات تكسب المنظمة نتيجة لربح الوقت ومعرفة التعامل مع الظروف التي قد تفاجئها، لكن في ظل وجود أفراد يميلون إلى المخاطرة قد لاتصل المنظمة إلى أهدافها التي تسعى إليها، وقد يرتبط هذا العامل بعامل آخر وهو حب المنافسة فهناك من لا يرغب العمل إلا في الظروف التي تسودها المنافسة، فيؤدي عمله بسرعة وبقوة كبيرة من التركيز والتخطيط محددًا لنفسه حدودًا زمنية لإنجاز العمل، وهناك من يميل لعدم المنافسة ويهتم أن مناخ العمل هادئًا وهو غير مستعجل في آدائه وهذا لا ينفي ثقته بنفسه إنما يرغب أن يأخذ كل عمله

<sup>1</sup> تايلر لونا، الاختبارات والمقاييس، ترجمة سعد عبد الرحمان، دار الشروق، لبنان، 1983، ص 85-86.

وقته المسطر له وبالطريقة التي تم تحديدها مسبقا... كل هذه العناصر الموجودة في شخصية الأفراد وفي سلوكياتهم بالدرجة الأولى.<sup>1</sup>

## 2-2-4- الإدراك:

هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها، فالأفراد المختلفين قد ينظرون إلى نفس الشيء، وبالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة، والحقيقة لا يوجد أحد منا يرى الواقع كما هو، ولكن ما نفعله هو تفسير لما نراه، والذي نطلق عليه الواقع، فأهم شيء يعيننا هو كلمة تفسير لأن الفرد يبني تصرفاته على تفسيره للواقع وفقا لنظامه الإدراكي، بدلا من تفسير الواقع نفسه،<sup>2</sup> أما فيما يخص المعوقات التي تعوق هذه العملية أي عملية الإدراك والتي تؤثر بدورها في السلوك المتبع من طرف الفرد والتي يتوجب علينا ذكرها ومحاولتها تجنبها حتى نحافظ على السلوكيات المرغوب فيها، وفي هذا الصدد نذكر من بين هذه المعوقات:

\*التميط: وهو ميل الفرد إلى الاعتقاد بأن كل أعضاء الجماعة يحملون نفس الصفات السائدة في المجموعة أو يسلكون سلوكا مطابقا لنمط السلوك السائد أو المعروف عن الجماعة، فالصفة أو الصفات التي تتميز بها جماعات معينة يدرك بها الإنسان عادة كل أفراد تلك المجموعة حتى ولو لم تكن تلك الصفة أو الصفات متوفرة فيهم جميعا، فإذا كانت فكرة ما سائدة عن شعب معين أنه كسول وغير منظم، فبمجرد رؤية شخص ينتمي له فإننا سنعمم عليه تلك الصفات حتى ولو لم تكن موجودة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 86.

<sup>2</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر 2003، ص 55.

<sup>3</sup> محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 177.

\*تأثير الهالة: يرتكز هذا المعوق على صفة معينة، فقد يؤدي مثلا الفرد لأول مرة على أكمل وجه، فتلازمه هذه الصفة أنه مجد وموظف ممتاز وقد تتعدى هذه الصفة إلى الصفات الأخرى وأنها كلها ايجابية ومتوفرة لديه، وقد يقترب هذا المعوق من المعوق السابق نوعا ما في تكوين الانطباع العام.

\*الدفاع الإدراكي: وهو أن يأخذ الفرد بالمعلومات والأفكار التي تعزز قراراته وقدراته أما ما يتعارض معه حتى لو كان في صالح المنظمة فإنه لا يهتم به لأن فيه مطالب ومجهود إضافي من طرفه لإنجاز المهام على أكمل وجه، أو للوصول للمستوى المطلوب منه.

\*الإسقاط: يمكن أن نفسر الإسقاط بأنه رؤية الجزء الفارغ من الكأس، فالفرد يسعى لتبني سلوكيات سلبية بسبب إدراكه الخاطيء أو غير الصائب لظروف العمل وتعاملاته فقد يفسر ترقية زميله في العمل ليس على أساس أنه الأجدر بها وأنها مناسبة وهو يستحقها بل أنه هو من يجب أن يتحصل عليها وتجاوزه في هذه الترقية ليس لأنه غير مناسب إنما يرجعها لأسباب مباشرة وغير مباشرة ولأسباب خفية.<sup>1</sup>

## 2-2-5-الاتجاهات:

إن فهم الاتجاهات والدور الذي تلعبه في السلوك التنظيمي كان ولا يزال حافزا لقيام الباحثين ورغبة ملحّة من طرفهم لقياس هذه الاتجاهات والتعمق فيها أكثر، الأمر الذي أدى لظهور وتطوير عدد من الاختبارات والمعايير، ولكن في البداية يجب أن نقدم مفهوما محددًا للاتجاهات لفهم ونستوعب هذه الطرق، فهناك من يعرفها على أنها: " " استجابة ضمنية متوقعة ومؤدية إلى نماذج سلوكية علنية، يمكن تحريكها بالعديد من المثيرات الناتجة عن التعلم والقدرة على التجميع والتمييز، والتي تمثل مثيرا لاستجابات أخرى، ومحركا للسلوك في نفس الوقت، والتي تعتبر هامة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Marvin Karlin, Thomas Coffmain, **On The Fading Of Social Steretypes**, Studies in Three Generation Of Collage Student, Journal Of Personality And Social Psychology, 1969, P15-16.

<sup>2</sup> زاهد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 85.



ونظرا لهذه الأهمية البالغة للاتجاهات زادت أهمية طرق قياسها كما ذكرنا سابقا ومن أكثرها انتشارا طريقة مسح الاتجاهات والتي تعتمد على استقصاء يبحث عن مشاعر الفرد نحو جوانب العمل المتعددة، أما الطريقة الثانية المستخدمة لجمع المعلومات هي المقابلة، وتعتمد على التعرف على اتجاهات العاملين من خلال أسئلة موجهة بعمق في مشاعر الفرد اتجاه أحوال عمله، ورغم أن هذه الطريقة تتميز بإمكانياتها الكامنة في الكشف عن ردود فعل واستجابات مؤثرة، إلا أن العاملين عادة يتقاعسون عن إبداء مشاعرهم السلبية إذا كان من السهل إمكانية التعرف عليهم.<sup>1</sup> أما فيما يخص عناصر هذه الاتجاهات والعوامل التي تؤدي إلى تشكيلها نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

\*العنصر المعرفي: فما يتوفر للفرد من معلومات وتعليم وخبرة وثقافة يساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع ما أو شخص معين، وهي تساعد بالتبعية في تكوين ردود فعله في مشاعره وتصرفاته اتجاه هذا الموضوع أو الشخص.

\*العنصر العاطفي: فبناء على معرفة ومعتقدات الفرد تتكون مشاعر الفرد، أي عواطفه والتي تظهر في شكل تفضيل أو عدم تفضيل وحب أو كراهية وإعجاب أو عدم إعجاب ورضا أو استياء اتجاه موضوع ما.

\*العنصر السلوكي: ويظهر في شكل النية للتصرف بطريقة معينة حول أشياء موجودة في البيئة المحيطة، وقد يكون السلوك في شكل تعزيز ودفع وعرقلة وأشكال أخرى كثيرة.

## 2-2-6- القدرات:

تشغل القدرات حيزا معتبرا من المحددات النفسية للسلوك التنظيمي فتعكس بذلك العامل المركب من عدة متغيرات تختلف درجات تأثيرها في السلوك التنظيمي باختلاف طبيعة السلوك في حد ذاته وما

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 216-217.

تحتاج له هذه القدرات في حد ذاتها،<sup>1</sup> وترتبط القدرات ارتباطا وثيقا بالتعلم، فنسبة كبيرة من هذه القدرات قد تم تعلمها واكتسابها خلال المراحل الأولى من الطفولة والشباب، إلا أن هذا لا ينفي أن القدرات البشرية تتحدد كذلك بجملة من العوامل البدنية والمهارات التي يمتلكها الفرد وتتداخل معها القدرات الذهنية واللغوية وحتى العوامل الوراثية وهناك جزئيات أخرى من القدرات يتم اكتسابها بفعل الخبرة المهنية فقط.<sup>2</sup>

### 3- خصائص السلوك التنظيمي:

هناك جملة من الخصائص يتميز بها السلوك التنظيمي وهي التي تمثل المحتوى الحقيقي له وتعطيه أبعاده الحقيقية وحدوده الواضحة ومن بين هذه الخصائص وأهمها نذكر:

#### 3-1- سلوك هادف:

فهو سلوك يهدف إلى تحسين الموارد البشرية، فأرباب العمل والمدراء في أوائل القرن الـ20 كانوا بالتأكيد يملكون وجهات نظر سلبية واتجاهات سيئة تجاه العاملين - كما تطرقنا إليه في عنصر السلوك التنظيمي - فكانوا يفترضون أن الأفراد بطبيعتهم كسالى وغير مسؤولين، وكانوا يعاملونهم بغير احترام، فهذا المنظور أو المدخل استمر لعدة سنوات وعكس النظرية التقليدية للإدارة، إلا أن النظريات اللاحقة والدراسات والظروف التي مرت بها الإدارة ساهمت بشكل واسع في تغيير هذه النظريات والتي دفعت العديد من الباحثين أن الاهتمام أكثر بالسلوك التنظيمي كونه يهدف للرفي الفرد ويحقق الأهداف المزدوجة له وللمنظمة.

<sup>1</sup> حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص 356-357.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

### 3-2- سلوك متنوع:

فهو سلوك يعترف اعترافا صريحا بالتنوع والتغير في المنظمات فإذا كانت المنظمة هي ذلك البناء الاجتماعي المنظم المتكون من جماعات وأفراد يعملون معا، بغرض تحقيق أهداف متفق عليها فإن علماء السلوك التنظيمي يعترفون بأن هذه المنظمات ليست وحدات ساكنة، ولكنها ديناميكية ودائمة التغير، بمعنى أن المنظمات أنظمة مفتوحة أي أنها أنظمة تغذية ذاتية، تستخدم الطاقة لتحويل موارد من البيئة (المواد الخام) إلى مخرجات (منتج نهائي).

### 3-3- سلوك سببي:

فهو لا ينشأ من الفراغ ولكن يكون لسبب معين، وقد يكون هذا السبب هو التفاوت، التباين، تحقيق التكامل وغيرها، فالسلوك التنظيمي يختلف من مجتمع لآخر، ومن دولة لأخرى، نظرا لاختلاف قوة العمل والطبيعة المتغيرة للأفراد أنفسهم، فالعمالة المتباينة الثقافات تتطلب من المنظمة أن تراعي تلك الاختلافات في إدارتها، مثل الشركات المتعددة الجنسيات والعايرة للقارات.

### 3-4- سلوك مرن:

حيث يتفق علماء السلوك التنظيمي على عدم وجود مدخل مثالي لدراسة السلوك التنظيمي فهناك مثلا عوامل واضحة الأهمية منها العوامل الفردية كقيم العمل الفردية، المهارات، دوافع المثابرة في العمل ولكنها وحدها توضح فقط جانب من الصورة، لذا يجب علينا أن نأخذ في الحسبان العديد من العوامل الموقفية، مثلا العلاقات الاجتماعية بين الزملاء، وكذلك العوامل البيئية المحيطة، كالاقتصاد القومي... جميع هذه المتغيرات لا تلعب أدوار منفصلة في التأثير على كيفية تصرف فرد معين حين يعمل، ولكن تأثيرها على السلوك التنظيمي يمكن أن يكون موحدا، فيزيد من تعقد الصورة أو الموقف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنظر الموقع: [www.fr.scribd.com](http://www.fr.scribd.com) أطلع عليه يوم: 2014/10/15.

#### 4- التفسير النظري للسلوك التنظيمي:

لا يمكننا تناول النظريات الافتراضية للسلوك التنظيمي دون تناول ماهية هذا السلوك، فبعد التعمق في تطوره ومحدداته وخصائصه يمكننا الآن التعرف وتحليل أهم النظريات الافتراضية المفسرة للسلوك التنظيمي كالتالي:

#### 4 - 1- نظرية السلوك الغريزي:

يتضمن مفهوم السلوك لدى غالبية علماء النفس المعاصرين جميع الأنشطة التي يقوم بها الكائن الحي - عقلية و فيزيولوجية - الداخلية والخارجية، فالحيوانات كبيرها وصغيرها (بما فيها الإنسان) تقوم بأفعال كثيرة بطريقة فطرية تلقائية غريزية موروثية، ثم تأخذها بعضها بالتغير نتيجة الارتقاء في السلم الحيواني والقدرة على التفكير والتعلم، فيقول "ماكدوجال" بأن هذه الغرائز تتغير من حيث مثيراتها، فتفقد طبيعتها الفطرية وتعوضها بمثيرات أخرى، فغريزة الاستطلاع مثلا لدى الإنسان قد ارتقت عن طبيعتها الفطرية وأخذت شكلا أكثر تهذيبا وتنظيما في صورة قراءة وبحث وتنقيب وتجريب واستكشاف لترضي دوافع الفرد من ناحية، ولتتماشى مع المجتمع ومبادئه من ناحية أخرى.<sup>1</sup>

#### 4 - 2- نظرية الرشد الإنساني:

إن اكتساب الفرد لصفتي الرشد والعقلانية يمنحه مساحة أوسع في حرية اختياراته وتفضيلاته في الحياة والعيش الكريم، إلا أن هذه الحرية توجهها أطر معينة تحمي مصالح الغير. فهو يسعى جاهدا من خلال هذه المساحة في الماضي أكثر لتحقيق نجاحاته مستثمرا لذلك كل قدراته وطاقاته للوصول لأهدافه، فالفرد يجند من الطاقة والإبداع لتحقيق مصلحته أكثر بكثير مما لو كان يعمل على تحقيق مصلحة شخص آخر، فالفرد هنا لا يكون رشيدا حسب هذه النظرية إذا سعى من أجل تحقيق أدنى مردود على

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

استثماراته أو أدنى إشباع لحاجاته ورغباته في ظل الظروف العادية، لأنه سيكون بذلك مخالفا للطبيعة التي فطر عليها.

#### 4 - 3- النظرية الوجودية:

بما أن الفرد يعيش في بيئة سياسية واقتصادية واجتماعية...متغيرة فهو في محاولات دؤوبة لتحقيق ذاته وإثبات وجود بالشكل الذي يتناسب وقدراته ومهاراته ومكانته، فجاءت هذه النظرية لتدعيم تحليل وجود الفرد وكيفيات تحمله للنتائج الناجمة على القرارات المتخذة في حياته اليومية والعملية في إطار إثباته لوجوده فتأثر سلوكياته بمشروع إثبات الوجود وتؤكد كذلك هذه النظرية على أن الأفعال لا تبرر على أساس نتائجها، حيث أن هناك عوامل أخرى تحدد سلامة القرار وعدمه من الناحية الأخلاقية، فالفعل يتضمن قيما بعيدة عن نتائجه، تركز على الحافز المؤدي لذلك الفعل.<sup>1</sup>

#### 4 - 4- النظرية السلوكية:

إذا كانت الدوافع الداخلية (الغريزية) هي المحرك الحقيقي حسب نظرية السلوك الغريزي بغض النظر عن تحول وتغير هذه المثبرات، فإن الدوافع الخارجية الحسية منها والحركية تحفز الإنسان على اختيار السلوك المناسب للموقف وكذا الأمر بالنسبة للعامل في عمله، فالمنافس التنظيمي يحمل معه عديد المنبهات والمثبرات، وتحدث العملية في العقل قبل أن نراها مطبقة في أرض الواقع، ومن أشهر مؤيدي هذا الطرح العالم "ثورندايك" والذي حلل السلوك تحليلا عصبيا ويرى في العوامل الاجتماعية أنها نابعة من الحاجات الفيزيولوجية العضوية الصرفية ويكتسبها الفرد بحكم التعلم، كالحاجة إلى تحقيق المكانة الاجتماعية والاستقرار وغيرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد زكي صالح، علم النفس التربوي، دار النهضة الحديثة، مصر، 1994، ص 120-121.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 122-123.

#### 4-5- نظرية جشطالت:<sup>1</sup>

يقصد بهذا المصطلح الهيكل أو الظاهرة النفسية المتكاملة أو التكوين أي تكوين وتشكيل وحدة وظيفية متكاملة تتباين تباين واضحاً عن المفردات المكونة لها، أما النظرية في حد ذاتها فهي في البداية تعارض التفسير القائم على أساس الغريزة كما أكد "ماكدوجل" سابقاً في نظرية السلوك الغريزي وكما سيأتي لاحقاً في نظرية التحليل النفسي مع "فرويد"، حيث تعتبر هذه النظرية أن الغرائز ما هي إلا استعدادات للنشاط والحركة يولد الإنسان مزوداً بها، وأن هذا الأخير يعيش في بيئة اجتماعية ومادية معينة، وفي حالة حدوث أي تغييرات في مكونات وعناصر تلك البيئة فإن الإنسان يحس بالتوتر، ولا يزول ذلك التوتر إلا إذا قام بسلوك معين يقلل من حدته أو يقضي عليه، وأهم ما تركز عليه هذه النظرية هو أن تفسير السلوك يتطلب دراسة المجال السلوكي، وما يوجد به من عناصر، وأن السلوك لا يفهم إلا في ضوء المجال الذي يؤدي فيه. وعلى العموم فإن السلوك يفسر وفق النظرية استجابة لتوترات تنشأ جراء وقوع إختلالات توازن في عناصر المجال السلوكي وتهدف هذه السلوكيات التي ينتهجها الفرد لإزالة تلك التوترات والعودة لحالة التوازن السابقة.

#### 4-6- نظرية التحليل النفسي:

تعود هذه النظرية إلى عالم النفس المعروف "فرويد" حيث يصنف السلوك الفطري لدى الإنسان إلى نوعين وهما غريزة الحياة، الموت، وأطلق عليهما اسم "الليبدو" أي الطاقة الحيوية والنفسية للإنسان، ويرى "فرويد" كذلك أن غريزة الحياة تتمثل في الأفعال الإيجابية البناءة<sup>2</sup> التي يقوم بها الإنسان للحفاظ على حياته وعلى استمرارية الجنس البشري، وأما غريزة الموت تتمثل في أعمال الفرد التخريبية والعدوانية على ذاته وعلى الآخرين وتغلب على الإنسان في بداياته عواطف ودوافع جنسية وعدوانية وبدائية ثم

<sup>1</sup> عبد الرحمان العيسوي، معالم علم النفس، دار الفكر الجامعي، 1979، ص 38-39.

<sup>2</sup> كامل المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

تتضاءل شيئاً فشيئاً نتيجة تقدمه في العمر وخضوعه لسلطات المجتمع وقيمه ومبادئه من ناحية، ولقيام المجتمع بترويض دوافع الفرد وتهذيبها لتصبح مقبولة لذلك المجتمع من ناحية أخرى، ونتيجة لكثرة الضوابط والحوازز التي يفرضها والتي تقف بين الفرد وإشباع رغباته، فإنه لا يجد مناصاً من كبح تلك الدوافع، الأمر الذي يؤدي إلى ترسيبها في منطقة مظلمة من الذات، أطلق عليها "فرويد" اسم الـ "ID" أو اللاشعور، حيث لا يفتن الفرد إلى وجودها ولا يدركها، إلا أن هذا لا يعني زوالها وانعدامها، لأنها من حين لآخر تظهر فوق سطح الشعور الواقعي، ويحس الفرد بتأثيرها وضغطها عليه بصورة ملتوية ومقنعة كما تبدو في أحلامه وفتلات لسانه، فالشعور الواقعي المعروف بالأنا أو الضمير "Ego" والمثل العليا الأنا العليا "Super Ego" تمنع تلك الدوافع الحيوانية من الظهور إلا بصورة مقنعة ورمزية.<sup>1</sup>

#### 5- نماذج السلوك التنظيمي:

يزخر الفكر الإداري بعدة نماذج للسلوك التنظيمي إلا أنه ركز في حقيقة الأمر وكثف جهوده حول

خمسة نماذج أساسية هي:

#### 5-1- النموذج الاستبدادي:<sup>2</sup>

والذي يعد من أقدم النماذج المفسرة للسلوك التنظيمي، فجدوره التاريخية ممتدة لعصر الثورة الصناعية، حيث تبنته إدارات المصانع في تعاملها مع عمال الصناعة، وقد بينت الدراسات في الواقع العملي إلى استخلاص مفاده أن النموذج الاستبدادي لا يعاني من الفشل بصورة كاملة فهو يأتي بنتائج مرضية في التعاملات السلوكية بالمنظمات التي تهتم بقيم الالتزام والانضباط والولاء أكثر من اهتمامها

<sup>1</sup> كامل المغربي، المرجع السابق، ص 36-37.

<sup>2</sup> طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 40.

بقيم الإنتاجية والكفاءة والفاعلية والعائد والربحية مثل المؤسسات العسكرية والمؤسسات العقابية

كالسجون والمعتقلات، ويوضح الجدول التالي معالم هذا النموذج:

### الجدول رقم ( 02 ): معالم النموذج الاستبدادي

المعلم	المضمون
أساس النموذج	تعتمد الإدارة في تعاملها مع الموظفين على قوتهم الوظيفية لإجبار الموظفين على العمل ويتوقع منهم الطاعة والامتثال وإلا يتعرضوا للعقاب.
التوجه الإداري	السلطة: تعطي السلطة للمركز الوظيفي الأعلى في إصدار الأوامر والتعليقات للمركز الوظيفي الأقل.
توجه الموظف	الطاعة: ليس للمرؤوسين غير طاعة رئيسهم وليس بالضرورة تقديره
العائد النفسي على الموظف	الاعتماد على الرئيس: نتيجة للأسلوب القهري المتبع مع الموظفين تترتب نتائج نفسية تتمثل في اعتمادهم شبه الكامل على الرئيس باعتباره مصدر التعليمات والأوامر والخطط.
نتائج الأداء	منخفض: تنصف معدلات الأداء بالانخفاض نظراً لأن الموظفين يعملون بدافع تجنب العقاب وليس بدوافع ذاتية، بالتالي من المتوقع انخفاض معدل الأداء أو توقفه عند غياب الرقابة المباشرة من الرئيس. وفي المقابل يقبل عادة المرؤوسين بأجور متدنية لانعدام فرص العمل من ناحية، وانخفاض مهاراتهم من ناحية أخرى، ويعكس ذلك الوضع السائد في معظم المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية بالدول النامية.

المصدر: طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 41.

### 5-2- النموذج الحارس:

يركز هذا النموذج على فكرة ليست بالبعيدة عن النموذج السابق، لكنها تختلف عنه في مبدأ المراقبة والحراسة وفي نفس الوقت تميل إلى تحقيق شكلي لرضا الموظفين من خلال الاهتمام بالوصاية على المصالح المالية لهم، فيهتم بإعطاء المكافآت في العمل وهذا بغرض رفع درجة الإنتاجية عن طريق تحفيز العامل وتكون كل حركة يقوم بها الموظف في إطار عمله مراقبة لكن بدافع حماية مصالحه فتنتقل بذلك من مبدأ التحفيز<sup>1</sup> حسب النموذج الاستبدادي والنموذج الحارس على التوالي. ويلخص الجدول التالي أهم معالم هذا النموذج كالتالي:

<sup>1</sup> مدارس التنظيم الإدارية، أنظر الموقع: [www.islammemo.com](http://www.islammemo.com). أطلع عليه يوم: 2013/10/07.



### الجدول رقم (03): معالم النموذج الحارس

المعلم	المضمون
أساس النموذج	الموارد الاقتصادية: تعتمد الإدارة في تعاملها مع الموظفين على الدافع المادي المتمثل في الموارد الاقتصادية كالأجور والمرتبات والمكافآت والمنح والعلاوات.
التوجه الإداري	المال: تدفع الإدارة المال مقابل الأداء.
توجه الموظف	الأمان والمصالح: يفترض أن المحرك لأداء الموظف هو الحاجة المالية التي إذا تم إشباعها ستولد الشعور بالأمان وتحقيق المصلحة.
العائد النفسي على الموظف	الاعتماد على المنظمة: يصبح العائد النفسي على الموظف هو الاعتماد على المنظمة باعتبارها مصدر تحقيق الأمان من خلال الحصول على المال والاستغناء على الموظف يمثل تهديد لمعيشته وأفراد أسرته.
نتائج الأداء	التعاون الخامد: يوصف أداء المرؤوسين في ظل هذا النموذج بأنه تعاون خامد بمعنى أن نشاط المرؤوس وتعاونهم مع زملائه لإنجاز أهداف المنظمة لا ينشط إلا بتوفر الحافز المالي، فالعلاقة هنا شرطية إن وجد الحافز المالي وجد الأداء وإن غاب الحافز غاب الأداء.

المصدر: طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 43.

### 5-3- النموذج التدعيمي:

إن العلاقة المهنية لها مستويات ونقصد بالمستويات درجات العمق المختلفة التي ترتبط بها العلاقة المهنية، ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات منها العلاقة التأثيرية والتي تعمل على إزالة المشاعر السلبية وإحداث التأثير المباشر في الفرد والعلاقة التصحيحية وهي أعمق مستويات العلاقة والتأثير هنا في شخصية الفرد واستخراج السلوك المناسب منه وأخيراً العلاقة التدعيمية وهي تعمل على تقليل حدة المشاعر السلبية دون إحداث تأثير في الفرد.<sup>1</sup>

ومن الملاحظ أن النموذج التدعيمي بالذات يعمل بشكل جيد عند تطبيقه على منظمات الدول المتقدمة بينما تدهور بصورة حادة في حالة تطبيقه على منظمات الدول المتخلفة، ويرجع ذلك إلى أنه يخاطب الحاجات المتقدمة في سلم إشباع المرؤوسين كالحاجة إلى تحقيق الذات الاجتماعية بافتراض أن

<sup>1</sup> أنظر الموقع: [www.uqu.edu.com](http://www.uqu.edu.com)، أطلع عليه يوم: 2013/10/07.

الحاجات الأساسية كالمأكل والملبس مشبعة أصلاً، وهو ما لا ينطبق على حالة الدول المتخلفة،<sup>1</sup> ويبين الجدول التالي تفاصيل أكثر عن هذا النموذج:

#### الجدول رقم (04): معالم النموذج التدعيمي

المعلم	المضمون
أساس النموذج	القيادة: تعتمد الإدارة في تعاملها مع الموظفين على المهارات القيادية للمدير وليس القوة أو الموارد الاقتصادية كما هو الحال في النماذج السابقة.
التوجه الإداري	الدعم: تقدم الإدارة الدعم للمرؤوسين حيث يتولى القائد مساعدتهم على إنجاز أهداف المنظمة ومنحهم الفرص لتطوير الأداء والنمو الوظيفي.
توجه الموظف	الأداء الوظيفي: يصبح الموظف في ظل النموذج موجهاً بأدائه الوظيفي باعتباره معيار التقييم لدى الإدارة.
العائد النفسي على الموظف	المشاركة: يتمثل العائد النفسي على الموظف من تطبيق هذا النموذج هو شعوره بالمشاركة في إنجاز الأهداف.
نتائج الأداء	دوافع يقظة: يعتمد أداء الموظف على دوافع يقظة متولدة من شعوره بالمشاركة في صنع إنجازات المنظمة.

المصدر: طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 44.

#### 5-4- النموذج التعاوني:

ينطلق هذا النموذج من مبدأ الشراكة في ابتعاد صريح نوعاً ما عن المشاركة، حيث تقوم على أساس التشرك النزيه والعدل وليست كل الشراكات موفقة، فشراكة غير الأنداد التي يقوم فيها اتخاذ القرار بالكامل على الأغلبية ليست شراكة ذكية ففي هذه الشراكة لا تكون للأغلبية كلمة في واقع الأمر، وربما لا تحصل حتى على النصيب المناسب من الإيرادات، والشراكة الحقيقية والفعلية لا تقوم على المساواة المطلقة بين الشركاء في الأرباح، وإنما التوزيع الأكثر عدلاً للنتائج والمكاسب والعوائد، ويمكن أن تكون

<sup>1</sup> طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 45.

هذه الشراكة ليس فقط بين الموظفين والإدارة، إنما تكون كذلك بين الحكومة ورجال الأعمال أو بين الدول الموجودة في منطقة واحدة... الخ.<sup>1</sup> يوضح الجدول التالي تفاصيل أكثر عن هذا النموذج:

### الجدول رقم (05): معالم النموذج التعاوني

المعلم	المضمون
أساس النموذج	الشراكة: يفترض هذا النموذج أن الرؤساء والمؤوسين شركاء في إنجاز أهداف المنظمة.
التوجه الإداري	العمل الجماعي: تنجز الإدارة الأهداف التنظيمية من خلال العمل الجماعي وروح التعاون والمشاركة باعتبار أن جميع العاملين رؤساء ومؤوسين هم فريق واحد يسعى لتطوير المنظمة.
توجه الموظف	السلوك المسؤول: يتصف سلوك المؤوسين في ظل النموذج التعاوني بالمسؤولية ويرجع للشعور بأنهم أعضاء في فريق العمل ويتشاركون في صنع الإنجازات التي تتحقق.
العائد النفسي على الموظف	الانضباط الذاتي: يولد السلوك المسؤول الذي يشعر به المؤوسين في ظل النموذج التعاوني قدر أكبر من الانضباط الذاتي الذي يمارسه الفرد على ذاته، وتظهر تلك الممارسات بصورة واضحة في المنظمات اليابانية التي تتبنى هذا النموذج في تعاملاتها السلوكية.
نتائج الأداء	حماس معتدل: يعني الشعور بالانضباط الذاتي أداء يتصف بالحماس المعتدل أو المتوازن.

المصدر: طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 44.

### 5-5- نموذج النظام:<sup>2</sup>

يمثل أحدث النماذج التي قدمها الفكر السلوكي، وقد جاء كمحصلة لإسهامات بحثية مشتركة حول

قيمه ومعنى العمل لدى الفرد في بيئته الأعمال المعاصرة، وفيما يلي أهم معالم هذا النموذج حسب ما

يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> أحمد يوسف القرعي، الشراكة الذكية في عالم بلا حدود، أنظر الموقع: [www.ahram.org.eg](http://www.ahram.org.eg) أطلع عليه يوم: 2013/10/07.

<sup>2</sup> طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 47.

## الجدول رقم (06): معالم النموذج النظام

المعلم	المضمون
أساس النموذج	الثقة: يفترض أن الرؤساء يجب أن يعاملوا المرؤوسين على أساس من الثقة والشفافية وأن العمل يمثل قيمة ومعنى كبير لدى الفرد.
التوجه الإداري	الرعاية: يتمثل دور الإدارة في رعاية المرؤوسين وتشجيعهم على إنجاز الأهداف باعتبار أن المنظمة هي نظام يضم مجموعة من العناصر (مواد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية) تعمل على نحو متكامل لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة، وأن العنصر البشري هو أهم مكونات هذا النظام، بالتالي يجب رعايته.
توجه الموظف	الملكية النفسية: يوجه أداء المرؤوسين في ظل النموذج الشعور بأنهم ملاك المنظمة ومسؤولون عن منتجاتها.
العائد النفسي على الموظف	دافعية ذاتية: يتولد شعور نفسي لدى الموظف بالدافعية الذاتية نحو تحقيق الأهداف كمحصلة للملكية النفسية.
نتائج الأداء	الالتزام بتحقيق الأهداف: أداء مدفوع بالالتزام نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

المصدر: طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 47.

### 6- أهداف السلوك التنظيمي:

تتعدد الأهداف المرجوة والمنتظرة من السلوك التنظيمي داخل التنظيمات كالتالي:

#### 6-1- التنبؤ:

إن التنبؤ يعني بصورة دقيقة ما ينطوي عليه المستقبل، وهذا من شأنه أن يحدد النتائج المتحققة إزاء الأفعال والأحداث الجارية في منظمة ما، إذ أن معرفة سلوك الأفراد والجماعات إزاء التغير مثلا وردود أفعالهم اتجاهه يساعد المنظمة على التنبؤ بدقة وأكثر فعالية إزاء ما ينبغي القيام به، ولذلك يعتبر التنبؤ

الدقيق حصيلة أساسية، يمكن أن تتحقق من خلال معرفة وتوضيح الأبعاد أو الأنماط السلوكية للأفراد والجماعات في المنظمة، وهذا من شأنه أن يساهم بفعالية في تحقيق المنظمة لأهدافها.<sup>1</sup>

## 6-2- السيطرة:

يعد هدف السيطرة على السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل الفرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن المدير يهتم بالسيطرة على السلوك، ومن وجهة نظر المديرين، فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك، والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.<sup>2</sup>

## 6-3- التفسير:

عندما نسعى للإجابة على السؤال "لماذا" تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتكون العمل لأسباب عديدة ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالباً ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>2</sup> راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

## 7 - أهمية السلوك التنظيمي:

بالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يوميا مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريبا على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملا في منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة لا بد له من أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين<sup>1</sup> وعليه نلخص هذه الأهمية بالتركيز على مايلي:

### 7-1 - المنظمة: يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي:

\* إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال التدعيم الإيجابي لسلوك المرغوب، وبناء على نظم الحوافز والتدعيم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب، ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

\* وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات والوحدات الفرعية لكي تكون على النحو الذي يتماشى مع متطلبات إستراتيجيات التنظير والتنمية المختلفة في المنظمة، وجدير بالذكر أنه توجد تجارب ناجحة تشير إلى أن إستراتيجيات المنظمة الأخرى في الإنتاج والتسويق قد تبنى حول أو في ضوء إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة.<sup>2</sup>

### 7-2 - الفرد:<sup>3</sup> تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايًا كثيرة أهمها:

\* تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 14-16.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>3</sup> عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

\* تجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

\* معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للموظفين، ومحاولة التصدي لمنعه أو التخفيف من حدته وسلبياته.

\* معرفة الأسباب الحقيقية لاختلاف الأفراد في ردود أفعالهم اتجاه المثيرات.

\* الأخذ بالنظام المفتوح أو التحلي عن النظرة التقليدية في التفاعل مع الموظفين.

الاستفادة من الأوجه الإيجابية للصراعات في التركيز على: المبادأة، الابتكار، التجديد، التغيير، التطوير وهي أمور حتمية لبقاء واستمرار المنظمات.

\* معرفة اتجاهات الموظفين والتنبؤ بسلوكهم، ومحاولة توجيه هذا السلوك لما يخدم مصلحة التنظيم.

\* معرفة الفوارق بين الموظفين، وقدراتهم يتيح مجالاً أكبر لوضعهم في الوظائف المناسبة لهم.

\* تعزيز السلوك المستهدف للفرد أو ما يعرف بمبدأ السلوك الإيجابي.

**7-3 - البيئة:**<sup>1</sup> تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولاً على البيئة المحيطة

مما يساعد في تنظيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح

المنظمة، وأيضاً تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، وأيضاً تحسن دراسة

السلوك من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة أهمها:

\* تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة التي ترسمها في أذهان

البعض والاستيضاح أي غموض قبل إصدار أي حكم، وكذلك مقاومة القابلية للاستهواء أي قابلية

تصديق أفكار الآخرين بتسرع دون دليل أو برهان.

---

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، المرجع السابق، ص 21.

\* الإمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات

هذه الأصول والثقافات المختلفة.

\* التعرف على وظائف وديناميات الصمت في الحوار التفاوضي.

\* تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.



# الفصل الرابع

سلوكيات المواطنة التنظيمية

## 1- طبيعة العقد بين الفرد والمنظمة :

هناك نوعين من العقود بين الفرد والمنظمة ،وهنا العقد الصريح أو ما يسمى بالعقد الرسمي ،والعقد الضمني أو ما يسمى بالعقد النفسي ،ويشير العقد الرسمي إلى المهام الرسمية ومعايير الأداء المنصوص عليها في عقد العمل الرسمي بين الفرد والمنظمة ،أما العقد النفسي فيشير إلى ادراك الموظف المهام المطلوبة منه والعائد عليها ،وبشكل عام فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة تأخذ الطابع التبادلي ،بحيث يبذل الأفراد هودهم لمبادلتها مع منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة.،وقد أشارت عديد الدراسات إلى ان العلاقة بين الفرد والمنظمة غالبا ما تكون الرغبة لدى الأفراد بأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية عندما تكون العلاقة الاستثمارية التبادلية بين الفرد والمنظمة في وضع متوازن ومتكافئ ،بينما تقل هذه الرغبة لدى الأفراد عندما يتجاوز استثمار أحدهما للآخر ،أو عندما تقتصر العلاقة بين الفرد والمنظمة على العقد الرسمي فقط ،ويمكن تفسير العلاقة بينهما باستخدام كلا من نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون ،بحيث قام بعض الباحثين باستخدام هاتين النظريتين لتفسير سلوك المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup> وسنركز في العنصر الموالي على نظرية التبادل الاجتماعي بصورة أدق وأعمق.

## 2- نظرية التبادل الاجتماعي :

يؤكد جورج هومنز أن التبادل الاجتماعي يبدأ من تفاعل الأفراد التبادلي ( وجهها لوجه) عاكسا الأوجه الاجتماعية والنفسية والاقتصادية لتكون قاعدة لعملية التبادل قوامها أهداف وغايات اجتماعية كالسمعة والاعتبار والاحترام والتقدير والنفوذ الاجتماعي وليس المنفعة المادية الصرفة لأنها ليست دائما هدف التبادل الاجتماعي وتتألف الجماعة من ثلاثة أنواع رئيسية من المواقع الاجتماعية : العليا،الوسطى ، الدنيا وبهذا فإنه كلما زاد الفرد من نشاطاته الاجتماعية داخل المجتمع زادت مكافأته الاجتماعية وبالتالي تزداد نسبة نشاطاته الناجحة المؤهلة للمكافئات،وهناك الظروف التي تخضع لها العلاقات التبادليةوهي:

---

1 عبد الله الخميس ،علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين -دراسة ميدانية على الموظفين في الادارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي- ،رسالة ماجستير ،امعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية ،2001 ،ص43.

- \* كمية المساعدة المقدمة من قبل الطرف الأول للطرف الثاني خلال فترة زمنية محددة.
- \* كمية النشاطات البديلة التي يمنحها الآخرون للأشخاص المشتركين في العلاقة التبادلية.
- \* درجة القبول الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد خلال تبادله مع الآخر.
- \* قيمة القبول الاجتماعي الذي يآصل عليه الفرد خلال تبادله مع الآخر.
- \* قيمة المناشط البديلة المستعملة خلال العلاقة المتبادلة .

والقبول الاجتماعي يلعب دورا مهما في تبادل التفاعلات والعلاقات كما تفعل النقود في عملية التبادل التجاري ، ونظرية التبادل الاجتماعي لا بد أن تخضع لتأثيرات ضوابط التبادل الاجتماعي الإدارية العامة ، الأعراف ، المعايير والقيم الاجتماعية لإقامة أية علاقة تبادلية أو إنائها ، ويعتبر بيتر بلاو أن دافع سلوك الفرد الرئيسي في تفاعله وعلاقته مع الآخرين هو " التبادل المعنوي أو المادي." والتبادل الاجتماعي من اجل أن يكون مشروعاً يجب أن يتم برغبة الطرفين وقناعتهم ويتبادلا الاعتراف بوجودهما وبشرعيتها وبتحقيق كل منهما للآخر وخلاف ذلك يعني انحرافا في التبادل وبخاصة عندما يحصل بين الحاكم غير الشرعي وعامة الناس أو بين الغني المستغل والفقير المستغل ، انه تبادل القامع والمقموع<sup>1</sup>. وعليه فحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد قد يختارون اظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من طرف مشرفيهم<sup>2</sup>

### 3- نشأة مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية:

لقد انبثق مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من جهود العديد من الباحثين من خلال الدراسات التي قامت بها بحثا عن أفق جديد لتحقيق فاعلية وجودة أكبر في الأداء والإنتاج عبر تحديد المطالب التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وفيما يخص سلوك المواطنة التنظيمية كانت المطالب مركزة حول مطلب التعاون كما قرره (1938) "Bernard" تحت مسمى "الرغبة في التعاون"، والذي يدعم العمل التنظيمي حين يرتبط بمسمى آخر هو "التنظيم غير الرسمي" وهو ما جاء على خلاف ما كان سائدا في تلك الحقبة، حيث كانت المفاهيم السائدة في المنظمات تشكل ما نشير إليه اليوم باسم "نظرية الإدارة

1 أنظر الموقع [www.aseerhealth.com](http://www.aseerhealth.com)، أطلع عليه يوم : 2015/10/06.

2 صابرين مراد نمر ابو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص 36.

الكلاسيكية"، وقد افترضت النظرية الكلاسيكية أن معظم المشاركين في المنظمات ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية، لذا فإن الهيكل التنظيمي الرسمي هو القادر على الوفاء بهذه الوظيفة.<sup>1</sup> وقد أكد كذلك "Bernard" أن المنظمات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض، بل من أفعال وتأثيرات هؤلاء الأشخاص ويضيف أن الأفراد لا بد وأن يقوموا بإظهار الرغبة في المساهمة بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه الرغبة في الإسهام بالجهد هي التي جرى تسميتها بالولاء، وعليه يشكل هذا الأخير سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف ولا المكانة ولا المناصب الوظيفية ولا الشهرة ولا التعويضات أو القدرة، مشيراً إلى وجود اختلافات فردية في الميل لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية والولاء<sup>2</sup>، ثم جاء "Katz" (1964) ليؤكد على أن السلوك التعاوني والمساعد الذي يذهب إلى ما وراء ما يسمى بالدور الرسمي هو مهم لأداء وظائف التنظيم، حين ننظر إلى أن الفعالية التنظيمية كمطلب وظيفي آخر يتطلب توافر ثلاث عوامل أساسية هي:

1 - التركيز على ترغيب الأفراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها.

2 - ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.

3 - تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها لهم النظام بشكل رسمي، وهو يفرق بين نوعين من السلوك المرغوب من العاملين، النوع الأول هو سلوك الدور الرسمي، ويتمثل في قيام العاملين بالمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير الرسمية المقررة في المنظمة و النوع الثاني هو سلوك الدور الإضافي، ويتمثل في قيام الموظف بالسلوكيات التطوعية التي تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً من العاملين منبهاً إلى أن الفعالية التنظيمية عبارة عن موازنة دقيقة بين الدور الرسمي الذي جرى توصيفه وظيفياً وبين سلوكيات الأدوار الإضافية.<sup>3</sup> لقد مهدت مثل هذه الآراء لما يدعى اليوم بسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن دراسة هذه الأخيرة ظهر بشكل واضح وكمفهوم صريح وشاخص عن غيره من المفاهيم في بداية الثمانينات من

---

1 Organ, D.W, **Motivational Basis of Organizational citizenship Behavior**, Research in organizational behaviour, Vol12, Greenwich,1993, p 43-72.

2 مغيز خميس مغيز الحبيلي، نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة دكتوراء غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2003، ص 51.

2 رفعت محمد جاب الله، محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 01، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 1994، ص 14-16.

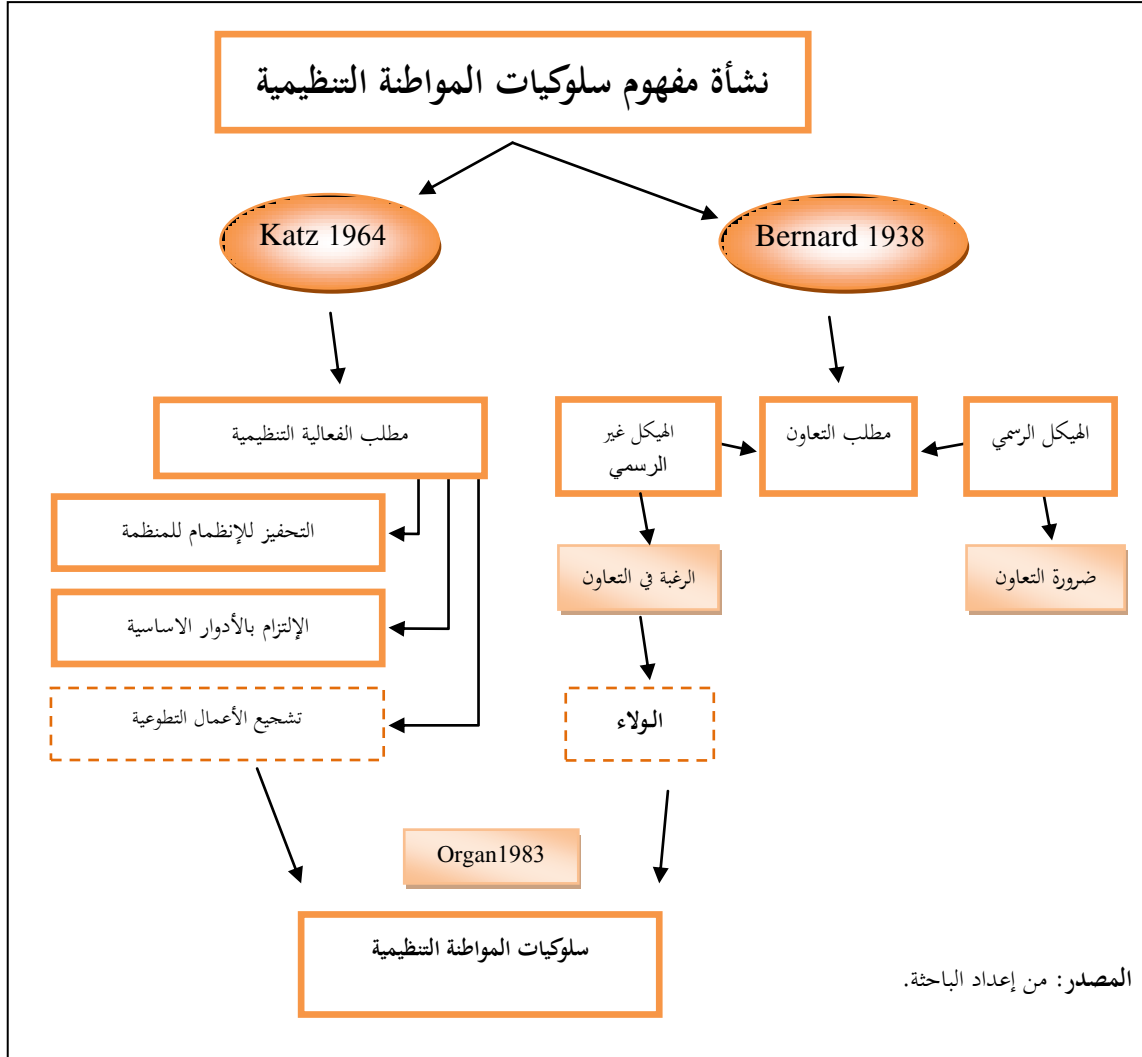
القرن الماضي على يد "Organ"<sup>1</sup> وفي السنوات الأخيرة ساعدت العولمة وحدة المنافسة والتركيز على جودة الخدمة المقدمة للعملاء على زيادة الاهتمام بسلوكيات الأدوار الإضافية للعاملين في المنظمات، ذلك أن النجاح التنظيمي في البيئة المتنوعة والمتغيرة يتطلب مرونة أكبر وسهولة في الاستجابة، كما يتطلب إطلاق طاقات وإبداعات وقدرات الأفراد وتحريرها من قيود الدور والوصف الوظيفي، وتعد دراسة "Batman" و "Organ" أول دراسة علمية لسلوك المواطنة التنظيمية وفي هذه الدراسة تم قياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثون بنداً يصف سلوكيات وظيفية متنوعة تبين مواطنة القائم بها، ومن خلال إجراء التحليل اتضح أن هناك علاقة ارتباط بين تلك البنود وبذلك أطلقت تسمية المواطنة التنظيمية على هذا السلوك، بعد ذلك قام "Smith" وآخرون بتحليل تلك البنود السابقة واختزلها في ستة عشرة بنداً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، ثم توالت الدراسات والأبحاث التي أجريت في هذا الميدان.<sup>2</sup> وعليه يمكننا أن نستخلص المعاني الأولى التي نشأت منها سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تزامنت مع تطور الفكر الإداري وهو ما يؤكد أنها تظهر من العدم بل كانت انعكاساً لمتطلبات المنظمة واستجابة للمتغيرات الحاصلة في الفكر التنظيمي لتشق طريقها فيما يعد بمعناها الجديد ومفاهيمها الحديثة وأبعادها ومحدداتها التي سيتم تناول تفاصيلها في العناصر اللاحقة، ويوضح الشكل التالي أهم محطات سلوكيات المواطنة التنظيمية:

---

3 Graham Jill, **Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior, contemporary Questions Rooted in Classical Quandaries From Political Philosophy**, Human Resource Management Review, Vol 10, 1990,p 64-77.

3 محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 22-23

شكل رقم (03): يوضح أهم محطات نشأت مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية



4- أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

رغم الاهتمام الكبير بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وبمراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، يلاحظ أن هناك عدم اتفاق على الأبعاد المكونة لتلك السلوكيات فقد أشارت تلك الأدبيات إلى أن هناك ما يزيد عن عشرين بعدا محتملا لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن هناك قدرا كبيرا من التداخل فيما بينها.<sup>1</sup>

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 318.

#### 4-1- الإيثار:

يتعلق هذا البعد بتقديم المساعدة الطوعية لشخص معين مع الأخذ بعين الاعتبار كون هذه المساعدة تتعلق بمهمة أو مشكلة منظمة، ويعكس هذا البعد رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء وزملاء العمل أو حتى الزبائن، ومن نماذج سلوك الإيثار مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم ومنع حدوث مشكلات مرتبطة بالعمل،<sup>1</sup> وفي حالة الوقوع في مشكلة طارئة يقوم المورد البشري الممارس لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالمساعدة في فهم المشكلة وتقديم يد العون كتعريف الموظف الجديد بكيفيات التحكم في استعمال أدوات العمل أو إعلامه بكيفية التحكم في إجراءات العمل،<sup>2</sup> وقد اتفق عدد كبير من الباحثين على أن الإيثار يعد من أهم سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث يشار إليه أيضا كتصرفات لمساعدة الآخرين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل أهم الفوائد المترتبة على هذا البعد في أن العاملين يساعدون بعضهم البعض بدلا من تشتيت انتباه المشرفين، ويفيد ذلك الموظفين أيضا في أنهم لا يظهرون لمشرفيهم حاجاتهم للمساعدة، مما ينعكس بالطبع على كيفية تقييم أدائهم.<sup>3</sup>

#### 4-2- الكياسة:

هناك من يطلق عليها اللطافة، وتعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل عن طريق تقديم النصيحة وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الآخرين والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات أو الأفعال.<sup>4</sup> ويرتبط هذا البعد ارتباطا كبيرا بالبعد السابق ولكن يختلف عنه اختلافا كبيرا، حيث أن هذا النوع يعتبر تصرفات تساعد الموظفين عن طريق منع مشكلة متعلقة بالعمل من الظهور أو تقليل حدة المشكلة يمكن أن تحدث في المستقبل، وتقع الاستشارات والمذكرات ورسالات التذكير تحت هذا النوع من سلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>5</sup>

1 أنيس أحمد عبد الله وآخرون، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 04، العدد 12، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2008، ص 18.

2 سامر عبد الحميد البشايشة، محمد أحمد الحرارشة، أثر الأبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04، الأردن، 2011، ص 656.

3 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، نفس المرجع، ص 318.

4 Mackenzie, S, Podsakoff p, **Organizational Citizenship Behavior And Sales Unit effectiveness**, Journal Of Marketing Research, Vol 02, 1994, p 351-363.

5 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 318-319.

### 3-4- الروح الرياضية:

هي انعكاس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى، وغالبا ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة، ومن الواضح أن تقبل الفرد لتلك الاحباطات الوظيفية دون تدمير أو شكوى يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر، وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس و المرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية،<sup>1</sup> كما تعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع والجدال وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء، والمساعدة في تسويتها بالإضافة إلى استعداده لتقبل ما قد ينتج عن هذا الأمر،<sup>2</sup> فإذا كانت الاعتمادية بين العاملين هي إحدى حقائق الحياة التنظيمية، فإن الحقيقة الأخرى هي أن على الفرد أحيانا أن يتحمل نوعا من المشاكل والمنغصات وعدم الراحة وحتى الإجهاد - طبعاً في حدود معينة- لأنه للموظفين الحق في تدوين شكاويهم عندما تتضمن أحداث العمل بنفس الصعوبات ولكن زيادة هذه الشكاوي قد تفوق الإمكانيات الإدارية وقدرة المديرين على التحمل، فالطاقات الناتجة عن العمليات الإدارية البناءة عندما تتحول إلى جدل مستمر، وتعود المكاسب على أولئك الموظفين الذين لديهم القدرة على الصبر والانتظام، فالأفراد الذين يتحملون الأعباء الثقيلة والظروف غير المريحة بترو وروح سمة ويقبلون النتائج مهما كانت يمارسون نوعاً من سلوك المواطنة التنظيمية.<sup>3</sup>

### 4-4- السلوك الحضاري:<sup>4</sup>

يشير هذا البعد إلى مدى مسؤولية الموظفين كأعضاء في المنظمة أي إظهار جزء ولو بسيط من الاهتمام أو الانتماء للمنظمة ككل، وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها مشاركة المنظمة، حماية المنظمة، الإخلاص للمنظمة، تأييد المنظمة، والسلوك الحضاري للموظف يقصد به المشاركة البناءة من قبل الموظف في مهام ونشاطات المنظمة غير الرسمية، وهو سلوك يشير إلى أن الفرد سؤول عن المشاركة في أشياء المنظمة أو لها علاقة بالمنظمة، ومن سلوكيات السلوك الحضاري: الحرص

1 Fetter R, Podsakoff p, **The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Evaluation Of Salesperson's Performance**, Journal Of Marketing, Vol 01, 1993, p 70-80.

2 صابرين مراد نمر أبو جاسر، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص 39.

3 سامر عبد الحميد البشايشة، محمد أحمد الحرارشة، أثر الأبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 657.

4 محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 30.



على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ، وتقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، والسعي إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها، والتحدث عن المنظمة ومحاسنها أمام الآخرين، وحضور الاجتماعات التي لا يتطلب حضورها، والمشاركة في النشاطات المنظمة من قبل الزملاء، وحفظ موقع العمل نظيفاً وأنيقاً والالتزام بالمعايير الاجتماعية، والمدافعة عن المنظمة عندما ينتقدها الموظفون، والمدافعة عنها ضد التهديدات الخارجية، وإخبار الأفراد خارج إطار المنظمة أنه فخورا بالعمل في هذه المنظمة والترويج لمنتجات المنظمة وبذل الموظف قصارى جهده لتعليم نفسه ذاتياً لزيادة مهاراته وجودة مخرجه العلمي.

#### 4-5- الالتزام العام:

يعكس الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي ويتضمن هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة، وبمعنى آخر فإن هذا البعد يعكس مدى حرص الموظف على تعظيم استغلال وقت العمل، ومدى حرصه على الالتزام بقوانين العمل.<sup>1</sup> إن لدى المنظمات قواعد وسياسات تتطلب مستوى معين من الطاعة من قبل الموظفين مثل احترام وقت الحضور للعمل، الدقة، الترتيب، الاعتناء بممتلكات المنظمة والتصرف بوقت العمل، ولكن بحكم طبيعة العمل الإداري فإن قواعد وآليات الانضباط التنظيمي يتم فرضها بالحد الأدنى، ولا يمكن فرضها أكثر من ذلك، وعليه هذا النمط من سلوك المواطنة التنظيمية يقاس بالمدى الذي يطبقه الفرد نصاً وروحاً بما يزيد عن الحد الأدنى المفروض من قبل إدارة المنظمة،<sup>2</sup> وهناك من يطلق على بعد التزام العام وعي الضمير ويحدد تجسيدها من خلال الالتزام بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر وتسليم الأعمال في مواعيدها والجاهزية لبدء العمل فوراً وعدم إهدار الوقت في المحادثات الخاصة أو في استراحات طويلة لا تخدم أهداف المنظمة، والحرص الدائم على الحضور والعمل وندرة الغياب حتى عندما تكون هناك أسباب وجيهة لذلك، وقلة الخطأ عند أداء المهام (سلوك الحيطة) وإكمال الواجبات بعناية فائقة والحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء الواجبات الرسمية وتقبل قوانين المنظمة

1 عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 222.

2 سامر عبد الحميد البشايشة، محمد أحمد الحارشة، أثر الأبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 656.

والقواعد والإجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة حتى ولو لم تكن هناك رقابة أو عدم وجود أدلة أو آثار على خرق هذه القوانين.<sup>1</sup>

#### 4-6- المبادرة الشخصية:

يرتبط هذا السلوك بتحقيق المهام بشكل عام يأخذ طابع التطوع ويحتوي هذا البعد على التطوع بفعل مبتكر أو تحديد لتصميم عملية أو مهمة ما لتحسين أداء المنظمة، والإصرار بشكل حاسم على تحقيق مهمة معينة والتطوع بتحمل مسؤولية إضافية وتشجيع الآخرين على تحمل مسؤوليات أخرى وكل هذه السلوكيات تتعدى الواجب الوظيفي، ويشبه هذا البعد ما أطلق عليه بعد قيادة حملة التشجيع وأطلق عليه أيضا بعد الشخص ذو روح المبادرة وبعد الاقتراحات الإبداعية وبعد التغيير في هيكل العمل وبعد تقديس العمل وعليه كان هذا البعد السلوكي من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية يصعب التفرقة بينه وبين سلوك الدور، حيث أن الفرق ليس في نوعية السلوك ولكن في درجة تأديته، فلم تتضمن بعض البحوث هذا البعد لصعوبة قياسه.<sup>2</sup>

#### 4-7- التنمية الذاتية:

صنف هذا البعد على أنه أحد الأبعاد الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث يحتوي على الاجتهاد الشخصي لرفع المستوى المعرفي والمهارات والقدرات ويتضمن بذلك البحث عن أماكن التدريب المتقدم خارج نطاق المنظمة وذلك لزيادة مهاراتهم، ومحاولة ملاحقة التطور المعرفي والتكنولوجي في مجال التخصص، كما أن بعض الموظفين يحاولون تعلم مهارات جديدة لتوسيع نطاق مهاراتهم مما يصب في مصلحة المنظمة.

#### 4-8- الطاعة للمنظمة:

حظي هذا البعد باهتمام كبير من طرف الباحثين وهناك من أطلق عليه عدة تسميات منها: بعد الطاعة العمياء، بعد الامتثال، ويرتبط هذا البعد بالجانب النفسي لتقبل قوانين المنظمة والقواعد والإجراءات وتنفيذها بالدقة المطلوبة، حتى لو لم تكن هناك رقابة أو قياس لمعدلات الطاعة، فمن

---

1 محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 30.

2 مغير خميس مغير الخليلي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

المفترض حسب هذا البعد أن كل الموظفين يقومون باحترام وتنفيذ القوانين والقواعد والإجراءات الخاصة بالمنظمة في كل الأوقات، ولكن في الواقع كثير من الموظفين لا يقومون بذلك.<sup>1</sup>

إن المتبع لهذا البعد يرى جملة من نقاط الاختلاف وجملة من نقاط التشابه وهذا حسب ما أفرزته دراسات المهتمين بسلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن الشيء الواضح أن هناك تداخل وتشابك عميق في هذه الأبعاد حيث يصعب الفصل بين كل بعد وبعد على حدى ما يزيد من تعقد مهمة من يبحث حول هذا الموضوع ويفتح الباب أمام تعدد الآراء وظهور كم هائل من الاجتهادات القائمة على البحوث والدراسات.

## 5 - مداخل معالجة سلوكيات المواطنة التنظيمية:

لقد تأثرت مداخل معالجة سلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث ممارستها بتحديد واضح لمفهومها وتحديد أدق لأبعادها الحقيقية وعليه كان هناك مدخلين أساسيين يفترضن إطارين محددين لمناقشة موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية هما:

### 5-1- المدخل الأول:

يقوم هذا المدخل على أساس فكرة الانفصال القائم بين الأداء الوظيفي المطلوب رسميا وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث ينظر لهذه الأخيرة على أنها سلوك ذاتي لا يقبل أي مكافئة ومقابل لممارسته من طرف نظام المكافآت الرسمي إلا أن هذا لا يفعل الدور المهم والدفع الذي يحققه للأداء الفعال للمنظمة،<sup>2</sup> ونتيجة لهذا المدخل واجهه الباحثون صعوبة كبيرة عند التفرقة بين الدور الرسمي والدور الإضافي إلى جانب أن هناك تباين في التفرقة بين كل من الأفراد، المنظمات، الوظائف<sup>3</sup> بالإضافة إلى أن هناك من يرى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لما كانت تعكس سلوكيات ذاتيا وتكون بصفة فردية فهي

---

1 نفس المرجع ، ص 59-62.

2 علاء الدين عبد الغني، دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة، مجلة الدراسات المالية والتجارية، عدد 02، كلية تجارة بني سويف، جامعة القاهرة، مصر، 2001، ص 343-390.

3 أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 20.

غير مجدية إلا أن المدافعين على هذا المدخل يرون أن هذه الفرديات ستساهم في تحسين العلاقة والارتباط بين المشرفين والإداريين والموظفين، حيث يكون السلوك ناتجا عن حب وود بين الطرفين وسيظل هؤلاء الموظفين المخلصين يعملون في المنظمة لمدة أطول وينتجوا منتجات عالية الجودة والكفاءة ويساعدوا المنظمة على النجاح والتميز، ووجود ممارسات لسلوكيات المواطنة التنظيمية مهما كان المنطلق الذي سوف يتم تبنيه يساعد على خلق بيئة عمل مثالية داخل المنظمة وهذه الأخيرة ستزيد من إخلاص العاملين الذين بدورهم سيزيدون من الإنتاج ويقللون من معدل الدوران.<sup>1</sup>

## 5-2- المدخل الثاني:

استند هذا المدخل على العديد من البحوث التي تنوعت مجالاتها وتخصصاتها وارتكزت على وجه الخصوص على بحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة، الاجتماع، حيث يتم النظر إلى المواطنة المدنية على أنها تشتمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع وبناء على هذا المدخل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على ثلاثة أنواع من السلوكيات وهي:

— السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور.

— السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور.

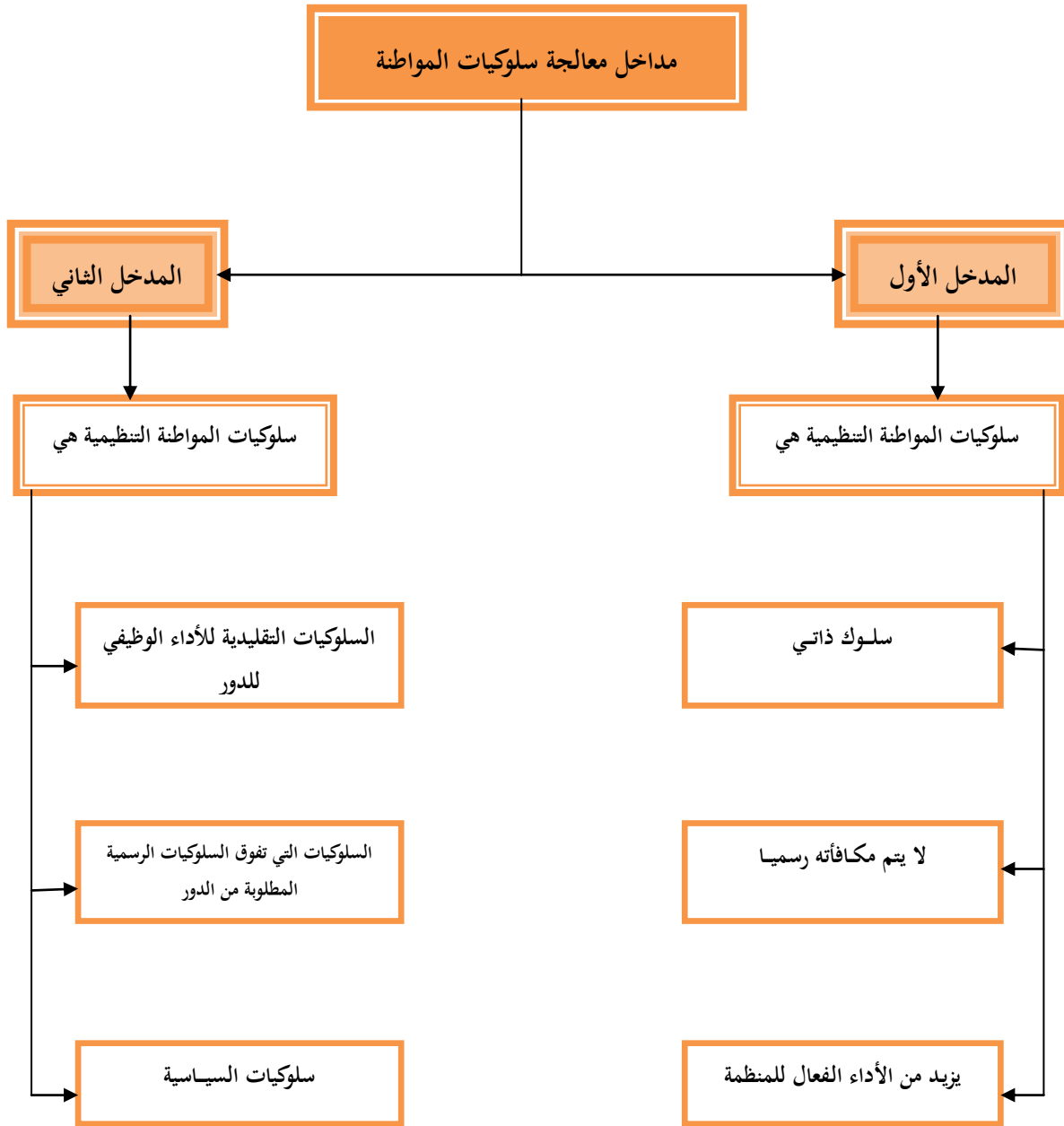
— السلوكيات السياسية.

إن المتمعن لأغلب الدراسات في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية يرى أن أغلبها قد ركز على المدخل الأول نظرا لكونه أكثر تحديدا وتوفر على مستواه إمكانية القياس ولا يتسم بالشمولية والعمومية كالمدخل الثاني<sup>2</sup> وفيما يلي يوضح الشكل أهم مرتكزات كل مدخل بشكل مختصر:

---

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 317-318.  
2Val Dyne, **Organizational Citizenship Behavior**, Academy Of Management Journal, Vol 37, p 790-801.

شكل رقم (04): يوضح مداخل معالجة سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سبق ذكره، ص 20.

## 6 - خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تعدد خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية انطلاقاً من المفهوم والأبعاد والمحتوى كما تتأثر خصائص هذه السلوكيات بخصوصية كل منظمة وبخصوصية كل نشاط، هذا التعدد يكسب معنى وصورة واضحة تميز كل حالة على حدى، وعلى العموم فإن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية تتجسد فيما يلي:

### 6-1- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على نوعين من السلوكيات هما:<sup>1</sup>

- الإسهامات الايجابية التي يمارسها الفرد طواعية، وهناك العديد من الأمثلة لذلك منها: مساعدة الفرد لزملائه الآخرين، والأداء الاختياري لأشياء غير مطلوبة من الفرد، وتقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير الأداء، وعدم إضاعة وقت العمل، والتحدث بصورة ايجابية عن المنظمة.

- السلوكيات التي يتمنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وقد سميت تلك السلوكيات بجودة الامتناع، ومن أمثلتها: تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، وعدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل، والتعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل.

6-2- تنقسم سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى نوعين من السلوك الوظيفي للعاملين هما السلوك المرتبط بالأدوار الرسمية وهو سلوك الذي يقع في حدود الواجبات والأعباء الوظيفية والسلوك المرتبط بالأدوار الإضافية وهو السلوك الذي يتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية الأساسية.

6-3- إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري غير ملزم للفرد حيث أنه لم ينص عليه ضمن الواجبات والأعباء الوظيفية للفرد، بل يعتمد على مبادرة الفرد ويخضع لرغبته وإرادته الحرة.

6-4- إن قيام الأفراد بهذا السلوك ينعكس بشكل إيجابي على تنمية فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الكلي لها وتحقيق أهدافها الكلية وخططها الإستراتيجية.

---

1 نحلة عبد القادر هاشم، آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية، مجلة التربية، العدد 14، مصر، 2005، ص 243.

6-5- إن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا، وتختلف أبعاد وتركيبية ومكونات هذا السلوك من منظمة إلى أخرى، وفقا لاختلاف ثقافات المنظمات وطبيعة نشاطها واللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل ومجالات العمل التطوعي.<sup>1</sup>

6-6- إن الممارس لسلوكيات المواطنة التنظيمية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة للفرد على المدى القصير، ولكنه قد يتوقع أن تأخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية في المنظمة ولا ترتبط هذه السلوكيات بنظام المكافآت والعقوبات الرسمي للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالبا ما تكون دقيقة، ومن الصعب قياسها، ومن الصعب أيضا أن تتضمنها أنظمة تقييم الأداء الرسمية، بالرغم من أن المدير قد يلاحظ تلك السلوكيات ويأخذها في الاعتبار عند التقييم الشخصي لأداء الفرد، إلا أن الرابطة بين تلك السلوكيات تكون ضعيفة للغاية.

- إن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات تطوعية بالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن العمل التطوعي.

- إن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر أحيانا بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، فعلى سبيل المثال: مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقت الفرد، ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي.

6-7- تعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية جزءا من شخصية الموظف وإيديولوجيته، كما تكشف عن جانب مهم من ميولاته ورغباته وعواطفه حيث تعكس بعض الدراسات إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سبيل للعواطف المتبادلة، خاصة أنها ليست ضمن التوصيف الوظيفي، فهي تعبر عن إرادة الفرد ورغبته، ولعل هذه العواطف المتبادلة بين العاملين هي التي تجعل السلوك موضع التقدير والاحترام في بيئة العمل.<sup>3</sup>

---

1 محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

2 نحلة عبد القادر هاشم، المرجع السابق، ص 251-252.

3 صبحي شعبان شرف، سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي، مجلة التربية، العدد 14، مصر، 2005، ص 221.

6-8- تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية بديل جيد عندما تعجز نظم الحوافز التقليدية على التعامل مع الأفراد وذلك يعود لكونها تتعدى حدود المطلوب وفقا للدور الرسمي ولا يمكن القيام بدور المحاسبة عند عدم القيام بهذه السلوكيات، وفي كثير من الأحيان قد يضطر الفرد للتضحية بأداء دوره الرسمي في سبيل خدمة زملائه ورؤسائه أو في سبيل خدمة بعض الأهداف العامة على مستوى المنظمة ككل، أما من الناحية العملية فإن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية تنبع من قدرتها على تطوير كفاءة وفاعلية المنظمة من خلال حمايتها وتقديم المقترحات اللازمة للتطوير.<sup>1</sup>

6-9- من بين خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية أيضا أنه يمكن تعزيز ودعم هذه السلوكيات من خلال تفعيل إقامة الندوات والدورات لغرس قيم المواطنة التنظيمية، والعمل على تشجيع ممارستها من خلال وضع جملة من الأنظمة والتعليمات الخاصة بها، واعتبار سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد المعايير الهامة في نماذج تقييم الأداء السنوية للموظفين،<sup>2</sup> فالملاحظ هنا هو أن سبيل ترسيخها وبلورتها في ثقافة المنظمة لا يتطلب جهدا كبيرا أو تكاليف باهظة بل يحتاج فقط إلى إدراج هذه السلوكيات ضمن مخطط العمل وضمن إستراتيجية المنظمة بالشكل الذي يحقق العائد على الفرد والعمل بشكل عام.

---

1 أنظر الموقع [www.hrm:group.com/vb/show](http://www.hrm:group.com/vb/show) أطلع عليه يوم: 2011/02/25.  
2 أنظر الموقع [www.islammemo.cc/fan-el-edar/slook-edary](http://www.islammemo.cc/fan-el-edar/slook-edary) أطلع عليه يوم: 20/05/2013.



## 7- تأثير المنظمة والفرد في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية :

### 7-1-1- تأثير المنظمة في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية :

تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية بعدة عوامل تختلف درجة هذا التأثير من عامل لآخر ومن منظمة لأخرى وكذلك من فرد لآخر ومن هذه العوامل:

### 7-1-1- العدالة التنظيمية :

تعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهي أحد المتغيرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كإحباط الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض الالتزام التنظيمي، إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وخلافاً لذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، وما يعانیه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة، ومن ثم الوثوق في المنظمة<sup>1</sup>.

7-1-1-1- نظرية العدالة التنظيمية: ظهرت عندما طرح ADAMS نظريته المعروفة بنظرية العدالة حيث افترض أن الأفراد يدركون علاقات التعامل فيما بينهم في العديد من المواقف من خلال خطوتين:

\*مقارنة ما يقدمونه من جهود ومساهمات مقابل ما يحصلون عليه من عوائد أو نواتج.

\*مقارنة نتيجة الخطوة الأولى بمساهمات الآخرين وعوائدهم.

وتحدث العدالة الداخلية عندما يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المؤسسة، أما العدالة الخارجية فتتحقق حين يتساوى العائد المادي الذي يحصل عليه الفرد مع ذلك الذي يحصل

1 سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007، ص 164.

عليه العاملون الذين يقومو بأعمال مماثلة في مؤسسات أخرى ،أما فيما يرتبط بخطوات هذه النظرية فهي كما يلي:

-سعي الأفراد نحو علاقات العدالة فيما بينهم.

-عندما يستشعر الأفراد حالة عدم العدالة فإنهم عادة ما يشعرون بقدر من الإضطراب وعدم التوازن.

-يحاول الأفراد المستشعرون لعدم العدالة اعادة الوضع الى حالة العدالة مما يؤدي لتقليل حالة الاضطراب .<sup>1</sup>

7-1-1-2-أبعاد العدالة التنظيمية :تتضمن العدالة التنظيمية ثلاث ابعاد رئيسية هي:

\*\*عدالة التوزيع :هي عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل وهناك من عرفها بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة ،وعرفها آخرون بأنها تشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الفرد ،وبما أن عدالة التوزيع تتعلق بالنتائج أو المخرجات المتحصل عليها من الوظيفة فهي تتضمن ما يلي:

-جانب مادي (هيكل التوزيعات): ويعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت.

-جانب اجتماعي :يعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافآت وذلك من قبل متخذي القرارات.

وقد حدد ORGAN سنة 1988 ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي:

\*قاعدة المساواة :تقوم على فكرة اعطاء المكافآت على أساس المساهمة ،فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي ،على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم ،وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

\*قاعدة النوعية :يقصد بها ان كل الناس على اختلاف خصائصهم الفردية (الجنس،العرق،الدين...) يجب ان يتساو في فرص الحصول على مكافآت ،فمثلا عندما تعمل على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن

1 اميرة محمد رفعت حواس ،مرجع سبق ذكره ،ص43-44.

تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة، وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل الغير فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية.

\*قاعدة الحاجة: تقوم على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين، بإفترض تساوي الأشياء الأخرى، فمثلا إذا ارادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية، وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة<sup>1</sup>.

\*\*عدالة الإجراءات: تعرف بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين ازاء عدالة الاجراءات التنظيمية، التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية، كما عرفت بأنها تشير إلى السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة<sup>2</sup>، وتشتمل العدالة الاجرائية على جانبين هما:

- الجانب المادي (الهيكلي): ويعبر عن الاجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل اجراءات تقييم الاداء، تحديد الأجور والنقل، الترفيه...

- الجانب الاجتماعي: ويعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين وذلك عن طريق اخبارهم بكيفية اتخاذ القرارات.

أما القواعد المرتبطة بعدالة الاجراءات فهي:

\*قاعدة الإستئناف: بمعنى وجود فرص لتعديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.

\*القاعدة الأخلاقية: أي توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.

\*قاعدة التمثيل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.

\*قاعدة عدم الإنحياز: يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار.

\*قاعدة الدقة: يجب أن تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة ودقيقة وسليمة

1 صابرين مراد نمر ابو جاسر، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

2 سعيد شعبان حامد، أثر علاقة الفرد برئيسه وادراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، العدد 61، 2003، ص 12.

\*قاعدة الإنسجام: يجب أن تتسجم وتتناغم اجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات.<sup>1</sup>

\*\*عدالة التعاملات: هي درجة احساس العاملين بعدالة المعاملة (الانسانية والتنظيمية) ،والتي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات ،وعدالة التعاملات تشير لممدى احساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات ،والتي تتضمن الجوانب التالية:

-معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.

-تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها.<sup>2</sup>

### 7-1-2- الثقافة التنظيمية:

تعرف بأنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة تنظيمية من مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة<sup>3</sup> ورغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات السلوكيات التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها، ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للموظفين، فقد تتبنى المنظمة شعارات نابعة من ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، كما تتبنى قيم المساءلة والشفافية ولكن واقع الممارسة اليومية يكشف للموظفين أن الإدارة لا تطبق ما تنص عليه ثقافتها التنظيمية، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثير من الممارسات المخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس وأكثر من ذلك أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها، يصنفون بأنهم تقليديون.<sup>4</sup>

1 أميرة محمد رفعت حواس ،مرجع سبق ذكره ،ص49-50.

2 صابرين مراد نمر أبو جاسر ،المرجع السابق ،ص15.

3 جيزالدين بديرج ، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني ،السعودية، 2006، ص 627-628

4 محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 292-293.

\*نظرية المؤسس أو الرمز : ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، فلسفته، معتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي يوجد نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة.

\*نظرية المستويات: إن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، والمستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

\*نظرية المسارات: تركز على مفهوم الجماعة والتغيير في أهدافها وافتراضاتها، بحيث تتخذ مساراً مرحلياً يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وهي:

-مسار السلطة الاستقلالي: أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متمسماً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.

-مسار التالف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.

-مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

-مسار البقاء والنمو: وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغيير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة.<sup>1</sup>

\*نظرية المجالات : وتنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، لان لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليده تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل

1 ايهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية-دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2011، ص12-13.

البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة.

\*نظرية التفاعل التنظيمي : وتقول بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، والإجراءات، والقوانين، والهيكلة التنظيمية، والتقنية المستخدمة، والعمليات). حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات.<sup>1</sup> وإلى جانب هذه النظريات قدم الباحثون العديد من النظريات التي فسرت العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوكيات الممارسة من طرف الموظفين ومن بين هذه النظريات نظرية القيم، نظرية روح الثقافة، نظرية التفاعل مع الحياة ونظرية "سجية الثقافة"، حيث تدور أفكار هذه الأخيرة مثلاً حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها التنظيم كقيمة معينة ومشاركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة من هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.<sup>2</sup>

إن الثقافة التنظيمية ترتبط بسلوكيات المواطنة التنظيمية في العديد من النقاط، إلا أن أهم ما يربط هذه الثقافة بتلك السلوكيات أنها تشكل الفضاء الذي يساعد في انتشار هذه السلوكيات بمعنى أدق أنها تؤثر في وقوع سلوكيات المواطنة التنظيمية وتحافظ على ترسيخها واستمراريتها.

7-1-2-2-أبعاد الثقافة التنظيمية: يمكن اختصار أبعاد الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:<sup>3</sup>

\*المبادرة الفردية : مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم.

\*تحمل المخاطر :مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة.

1 جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص31.

2 حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 38.

3 يونس مختار، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص45.

\*الاتجاه :مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.

\*التكامل :مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

\*الرقابة :تتمثل في عدد القواعد والإجراءات وكمية الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين.

\*الدعم الإداري :مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم.

\*الهوية : درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل وليس وحدة او مجال تخصص او

مجال مهني معين.

\*نظام المكافأة :مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى.

\*تقبل الاختلاف : مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.

\*نماذج الاتصال : مدى اقتصار عمليات الاتصال على القنوات الرسمية للاتصال من عدمه.

### 7-1-3- القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية على أنها قدرة التأثير في الجماعة لتحقيق الأهداف المتبغاة، فالذي يميز القائد من غيره من الأشخاص الآخرين قدرته في التأثير في الجماعة، وجعلهم يفعلوا ما يريد بقبول وارتياح من قبلهم<sup>1</sup> كما عرفت بأنها عملية تفاعل فرد ما مع أفراد آخرين يمكن أن يمارس هذا الفرد تأثيرا في أولئك الآخرين يمكن أن يمارس هذا الفرد تأثيرا في أولئك الآخرين ومشاعرهم بقصد توجيه هذا السلوك باتجاه معين.<sup>2</sup>

إن إحدى أهم قدرات العنصر القيادي هي معرفة متطلبات العاملين واحتياجاتهم، وكذلك الشعور بأحاسيسهم لأن ذلك شرط لا غنى عنه، لأية قوة قيادية إدارية تريد أن تمارس إدارة ناجحة موفقة لعناصر قوتها البشرية، إذ أن إهمال الأحاسيس لدى الموظفين أو التغاضي عن متطلباتهم عمدا أو سهوا يعد قصور يشعر الموظف بأن إدارته لا تحمله على محمل الجد، بالتالي فإنه يبدأ في الشك بقيمته وأهميته في مجال العمل الذي يؤديه،<sup>3</sup> ومما لاشك فيه أن مشاعر الموظف إزاء نفسه وإزاء قيادته، سواء كانت سلبية أو إيجابية تؤثر على التزامه الوظيفي وأدائه، فالسلوك

1 سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا، 2005، ص 267.

2 سليمان خليل الفارس، إدارة الأفراد، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1981، ص 274.

3 طارق البدري، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة، الأردن، 2002، ص 60-81.

الإنساني الذي يمارسه القائد تجاه مرؤوسيه، والذي يتمثل في حسن المعاملة والاهتمام بهم، وحرصه على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، يترك أثرا نفسيا يحفز الموظفين نحو الأداء المتميز، فالقائد يقوم بدور المسير الذي يسهل للموظفين الوصول للهدف المنشود عن طريق عملهم التعاوني<sup>1</sup> وهو ما يمس العديد من سلوكيات المواطنة التنظيمية.

#### 7-1-4- السياسة التنظيمية:

يقصد بالسياسة التنظيمية سيورة النشاطات التنظيمية والتي تسعى من خلالها المنظمة للحفاظ على درجة عالية من الاحتراز والفتنة باستغلال كل مصادر القوة ونقاطها الموجودة في الأصول الحقيقية للتنظيم في ظل الظروف العادية أو في ظل الظروف الطارئة غير المتوقعة وهو ما يساهم بشكل كبير في تحقيق فعالية ملحوظة، إلا أن لهذه السياسة التنظيمية جانبا سلبيا إذا تم تكييف معناها خدمة للأغراض الشخصية حين يبحث الفرد أو الجماعة على المصلحة الذاتية والسيطرة على الآخرين وما يترتب عن هذا الهدف الخفي من ممارسات سلبية كالخداع والفساد الإداري وغيرها وترتبط السياسة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها في النواحي الشخصية والنواحي المتعلقة بالعمل، وهو ما يتناقض مع الأسس التي تقوم عليها سلوكيات المواطنة التنظيمية ما يتسبب في قلة الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة الناحية السلبية للسياسة التنظيمية نظرا لما يصاحب ذلك من ضعف للرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام، وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي جميعها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطا قويا.<sup>2</sup>

#### 7-1-5- أساليب مراقبة الأداء<sup>3</sup>:

يمكن تعريف أساليب مراقبة الأداء بأنها: السلوكيات المرتبطة بجمع البيانات الخاصة بالأداء وتشمل أربعة أساليب:

- العينات: ملاحظة العاملين خلال أداء وظائفهم باستخدام العينات.

- التقارير: مراجعة النتائج التي تم التوصل إليها عن طريق التقارير.

- التقارير الشخصية: وهي التي يقدمها الموظفون حيث يتم مناقشتها فرديا أو خلال الاجتماعات.

1 نوربرت هرمان، الإدارة بالتوافق، ترجمة: هاني صالح، مكتبة العبيكان، السعودية، 2003، ص 32.

2 أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 77-78.

3 أنظر الموقع: [www.htm-group.com](http://www.htm-group.com) موقع سبق ذكره.



-المصادر الثانوية: مناقشة أداء الموظفين من خلال زملائهم.

ولقد تم التوصل إلى أن هناك علاقة ايجابية بين المراقبة وبين سلوكيات الدور الرسمي، في حين كانت هذه العلاقة سلبية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، أي أنها تؤدي إلى تقليل هذه السلوكيات ويرجع في ذلك إلى أن هذه الأساليب تمثل رقابة مباشرة على العامل من قبل المشرف مما يؤدي إلى شعور العامل بالحرية والمسؤولية الشخصية، مما يؤدي بدوره إلى تخفيض الجهود المبذولة وعدم المشاركة في السلوكيات التطوعية مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية، ومن ناحية أخرى فإن أساليب المراقبة المباشرة من قبل المشرف نحو الموظف تعني له أن المشرف يركز على أداء مهام الدور الرسمي، وبالتالي يركز هذا الموظف كل جهده على أداء هذه المهام على حساب سلوكيات المواطنة التنظيمية وتكرار القيام بذلك يشعر الموظف بأن أدائه أقل من المستوى المطلوب وأن المشرف يهتم فقط بأداء المهام الرسمية، مما يدعوه إلى إهمال تلك السلوكيات كونها ستعيق واجبه في أداء الدور الرسمي فيتجاهلها.

**7-2- تأثير الفرد في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية :**

**7-2-1- الرضا الوظيفي:**

إن الرضا الوظيفي هو اتجاه الموظف الإيجابي أو السلبي نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية التي تتواجد في محيط عمله، ويتخذ الرضا الوظيفي الشكلين التاليين :

-الرضا الداخلي (العاطفي): وهو أيضا الذي يستند إلى التقسيم العاطفي الإيجابي الكلي، والذي يركز على ما إذا كانت الوظيفة تثير حالة مزاجية جيدة ومشاعر إيجابية لدى الفرد.

-الرضا الخارجي (الإدراكي): وهو الرضا الذي يستند إلى التقييم العقلاني والمنطقي لظروف الوظيفة وذلك من خلال مقارنة أوضاع هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى المماثلة، ويتضمن الرضا عن محتوى العمل، الرضا عن الإشراف، الرضا عن سياسات الرقية، الرضا عن العلاقة مع الزملاء في العمل، الرضا عن العائد المادي والمزايا الإضافية، وتبرز العلاقة الوثيقة بين الرضا الوظيفي وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في قوة العلاقة بين الحالة المعنوية المرتقبة للفرد وبين استعداده لممارسة السلوكيات المفيدة تنظيميا ( أي أن أحد أسباب تأثير الرضا الوظيفي في سلوكيات المواطنة التنظيمية هو أن الرضا يعكس العاطفة الايجابية في العمل) كما تفسر نظرية التبادل الاجتماعي هذه العلاقة حيث تتضمن مفهوم هذه النظرية والمنطق الذي تستند إليه هو أن الأفراد غالبا ما تصدر

عنهم تعاملات بالمثل تعكس مدى الفائدة العائدة عليهم،<sup>1</sup> حيث يبحثون عن رد الجميل إلى التنظيم بالدرجة التي يكونون فيها راضين عن التنظيم، كذلك احتواء مقياس الرضا الوظيفي على المكون الإدراكي بالدرجة الأولى، حيث أن التقييم الإدراكي لمخرجات الوظيفة هو المحدد الأكثر مقدرة على تفسير الاختلاف في سلوكيات المواطنة التنظيمية مقارنة بالحالة العاطفية، أي أن الرضا الوظيفي أساسي وضروري لفهم التباين في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>2</sup>

7-2-1-1- نظريات الرضا الوظيفي: وتقسّم الى الاقسام التالية:

1/نظريات الحاجة: وتشمل النظريات التالية:

-نظرية ماسلو : من أشهر نظريات التحفيز، فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد ماسلو هرمًا للحاجات الإنسانية يتكون من خمسة مستويات، وهي:

\*\*المستوى الفسيولوجي : أي الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء .

\*\*مستوى الأمن: أي الحاجة للحماية ضد خطر ما .

\*\*المستوى الاجتماعي : أي الحاجة للحب، والصداقة، والقبول، والانتماء لجماعة .

\*\*مستوى التقدير: أي الحاجة لاحترام الذات، والثقة، والسلطة، والاحترام من الآخرين .

\*\*مستوى إدراك ذات : الحاجة للإنجاز .

واعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد، وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى، وسيظل الأفراد محفزين دائماً، إذا أشبعت رغبتهم في المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا إلى المستوى الأخير "إدراك الذات". ولذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول إلى آخر مستوى.<sup>3</sup>

1 أحمد اليوسفين عبد المحسن نعساني، أولعاشريتي، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا، العدد 44، مجلة بحوث جامعية، جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، 2006، ص 08.

2 نفس المرجع، ص 08-09.

3 حليس بن محمد العري، الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه. رسالة ماجستير، قسم التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان، 1998، ص 25.

-نظرية الدرر: قدم الدرر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات:

\*\*حاجات البقاء و هي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو

\*\*حاجات الارتباط: و تعبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة و تمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية و جزء من الحاجة إلى التقدير.

\*\*حاجات النمو: و تعبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته و مؤهلاته و تمثل جزء من الحاجة الى التقدير و الاحترام، و حاجات تحقيق الذات عند ماسلو و تعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو، حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، و لكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أن نظرية الدرر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على عكس ما تذهب إليه نظرية ماسلو.<sup>1</sup>

\*\*نظرية ماكلييلاند: اقترح ماكلييلاند سنة 1967 نظرية الانجاز، وشملت ثلاث حاجات أساسية للفرد هي:

-الحاجة للقوة: ان الافراد الذين التكون لديهم الحاجة للقوة يعني ذلك حاجاتهم للسيطرة والتحكم في سلوك الآخرين وفي ذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب قوة.

-الحاجة للإنجاز: ان الحاجة للإنجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق، فحسر رأي ماكلييلاند أن الأفراد الذين لديهم حاجة الانجاز يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف، ومن ملة الخصائص التي تميز بها هذا النوع من الأفراد نذكر:

-الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها التحدي.

-الرغبة في التحكم في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

-يجبذون العمل المنفرد بدلا من الجماعي.

1 محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص133-134.

-يرغبون في الحصول على معلومات سريعة ومحددة فيما يتعلق بمدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم.

-يمكن تحفيزهم بالمال إذا تم تحقيق الشروط الأربعة السابقة فيتحقق الرضا الوظيفي لديهم.

-الحاجة إلى الإنتماء :حيث تدفع بالأفراد الى البحث عن فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة مع الاخرين بمحيط العمل ،فيشعرون بالإرتياح ومن ثمة يتحقق رضاهم الوظيفي هذا من جهة ومن جهة أخرى نخدمهم يختارون من زملاء العمل أصدقائهم بالدرجة الأولى<sup>1</sup> .

2/نظرية هزربورج: ترى هذه النظرية أن هناك مجموعتان من العوامل هي:

\*\*المجموعة الأساسية: وهي التي يسميها هيرزبرج بالعوامل الصحية وتشمل:

-الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.

-عدالة نظم المؤسسة.

-المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.

-الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة المواصلات وغير ذلك.

-الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل.

-العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.

-ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

---

1 طارق طه ،الإدارة ،منشأة المعارف للنشر والتوزيع ،مصر ،2002 ،ص246.

\*مجموعة الحوافز : هي التي يرى هيرزبرج تشمل مايلي :

-العمل المثير: أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.

-التقدير: أي التقدير من الرؤساء والزملاء.

-فرص النمو: أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل.

-تحمل المسؤوليات: أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.

-الإجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا.

هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية، بمعنى أن المجموعة الصحية لا تؤدي إلى التحفيز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية.<sup>1</sup>

3/نظريات المقارنة: وتشمل النظريات التالية:

\*نظرية آدمز (العدالة): تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا وتعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية، وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازنا.<sup>2</sup>

\*نظرية فروم (التوقع): وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج ، بشكل مبسط جوهر نظرية التوقع عند فروم يشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول ، وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازاً فلهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا ؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم ، فهناك نوعان من التوقع إذن هما:

1 طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الاطارات -في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، رسالة ماجستير، قسم علم النفس العمل وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007-2008، ص43.

2 سعد نايف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، د د ن، 2009، ص 419-420.

-التوقع الأول: ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتيجة معينة كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز.

-التوقع الثاني: وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك: ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز؟

فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطي مكافأة أم لا؟ فهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.<sup>1</sup>

\*نظرية لوك (القيمة): وهي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقاً لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلاً من عوائد وما يرغب في الحصول عليه، وانطلاقاً من هذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصر عمله تحكمها ثلاثة أشياء<sup>2</sup>:

-مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر.

-مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر.

-أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو وبنفس التدرج، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يريده من عوائد يرى أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة.<sup>3</sup>

## 7-2-2- الولاء التنظيمي:

يعرف بأنه عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها<sup>4</sup> ويقصد به مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة ودرجة استعدادة لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار هذه المنظمة، ويوافق هذه الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بها، ويشكل أحد

1 خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 112.

2 احمد ماهر، مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 299.

3 محمد الصيرفي، السلوك الاداري والعلاقات الانسانية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 55.

4 حسين حريم، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص 107.

أهم العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، فهو يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب.<sup>1</sup>

7-2-2-1-النماذج المفسرة للولاء التنظيمي: هناك عدة نماذج مفسرة للولاء التنظيمي نذكر نموذج اتزيوني 1961، نموذج ستيرز 1977، نموذج ستاو و 1977 سالانيك، نموذج ستيفنز ورفقائه 1987، نموذج انجل وبيري 1983 وهو النموذج الذي سنتبناه بإعتباره أكثر تفسير وشمول عن باقي النماذج وأحدثها والذي يقوم على افتراضين اساسيين هما:

-الفرد كأساس للولاء التنظيمي : يعتبر هذا النموذج أن الفرد هو جوهر الولاء التنظيمي ،ويبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته ،باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي الى هذا الاتجاه ،وان يكون هذا السلوك عاما ،واضحا ،ثابتا ،طوعيا ،وتبعا لهذا النموذج فإنه ينظر الى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات ،باعتبارها محددات سلوك الفرد ،لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص الشخصية الى المؤسسة والتي يحدد على أساسها الأفراد لمؤسساتهم.

-المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي :على اساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي ،حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها ،لذا ينظر الى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة ،وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيقها مقابل قيام المؤسسة بتلبية الحاجات والأهداف ،أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمؤسسة وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي يكون محددة بالنسبة لكلا الطرفين الفرد-المؤسسة ،لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الاشكال الى رضا الفرد عن العمل في هذه المؤسسة ،بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المؤسسة الفرد وتعالج بها حاجاته تمثل أساسا الآلية التي تقوده الى ولاءه أو عدم ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها بحيث أن المؤسسة التي تأخذ على عاتقها تلبية حاجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية الى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه ،بالتالي يكون هناك نوع من الولاء بينه وبين مؤسسته.<sup>2</sup>

1 أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، العدد 02، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2003، ص76-74.

2 مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي-دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012-2013، ص70-71.

هناك ثلاث أبعاد محددة يتفق عليها المنظرون والباحثون في هذا المجال من أجل التعاطي مع موضوع الولاء التنظيمي وهي كالتالي:<sup>1</sup>

\*الولاء العاطفي:

يتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية العمل والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة احساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل التنظيم ويعرفه آلان وماير على أنه ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها وجدانها ويرى Moideenkutty بأن الولاء العاطفي يعكس الارتباط العاطفي بالمنظمة والرغبة في الانتماء إليها والتوحد مع هويتها.

\*الولاء المستمر:

يشير إلى قوة رغبة الفرد في بقاء عمله بالمنظمة لاعتقاده أن ترك العمل فيها يكلفه الكثير وعرفه آلان وماير على أنه الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة.

ويرى الباحث أن الولاء المستمر يتحقق نتيجة الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في المنظمة والتي سيفقدتها إذا ما ترك العمل بها فالفرد يدرك أن ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفة. وبقائه ناتج لعدم وجود بديل آخر.

\*الولاء الأخلاقي:

ويشير إلى شعور الفرد إلزامية البقاء في المنظمة عدم رغبته في الإضرار مصلحة المنظمة وترك انطباع سيئ لدى زملائه، ويعرفه هاكيت بأنه: احساس العاملين أديبا ضرورة البقاء في المنظمة.

ورغم تعدد وتباين أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنها تشترك في عنصر الرابطة بين الفرد والمنظمة فالأفراد ذوي الولاء المستمر يعد بقائهم في المنظمة نابع من حاجتهم للعمل بها أما الأفراد ذوي الولاء الأخلاقي فإنهم يضلون في المنظمة لشعورهم الذي يدفعهم للإلتزام بالبقاء فيها.

1 أبو بكر بوسالم ، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي- دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية-،رسالة ماجستير ،تخصص ادارة الاعمال ،كلية ادارة المال والأعمال ،جامعة آل البيت ،الأردن ،2010، ص 40-41.



### 7-2-3- عمر الموظف:

لعمر الموظف تأثير واضح على سلوك المواطنة التنظيمية حيث بينت العديد من الدراسات أن الموظفين صغار السن يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل الموظفين كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، بالتالي فكبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للانتماء الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم والآخرين، ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، يهتم كبار السن بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناءها عبر الزمن<sup>1</sup>، إلا أن هذه النتائج تبقى طبعاً نسبية نظراً للاختلاف بين المنظمات ومنطلقات الأفراد وخياراتهم.

### 7-2-4- الدوافع الذاتية:

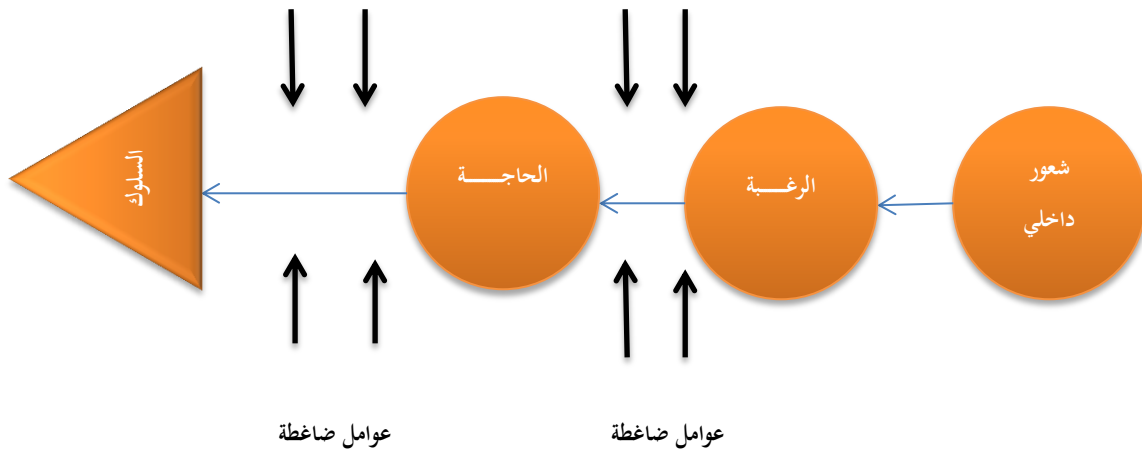
إن الخوض في الدوافع الذاتية يقودنا للحديث عن نظرية "ماسلو" للحاجات سنة 1935 المتضمنة نموذجاً لتصنيف حاجات الأفراد والتي لا تزال تعتبر من أهم النظريات الشائعة في الدافعية، حيث افترض "ماسلو" أن سلوك الأفراد ودافعيتهم يمكن تفسيرها من خلال نموذج المسمى "سلم الحاجات" الذي يتضمن خمس مستويات تعكس حاجات الأفراد وهي مرتبة هرمياً بحيث تبدأ بأكثر الحاجات حيوية لبقاء الفرد وتنتهي بأعلاها مستوى أي أنها تبدأ بالحاجات الفيزيولوجية كالطعام والشراب والمأوى... تليها الحاجة إلى الأمن التي تضمن رغبة الفرد في الأمن والحماية بما في ذلك الأمن الوظيفي ثم الحاجة الاجتماعية (الانتماء) التي تركز على الجانب الاجتماعي للفرد سواء كان داخل عمله أو خارجه، وحاجات التقدير المرتبطة برغبة الفرد في السيطرة على عمله وإظهار المقدرة والإنجاز في العمل وبناء السمعة الحسنة كفرد متميز من خلال الأداء، وفي قمة الهرم نجد الحاجة لتحقيق الذات حيث تعكس رغبة الفرد في النمو وتطوير كامل قدراته وإمكاناته سعياً وراء فرصة لإظهار إبداعه في العمل ورغبته في المسؤولية والاستقلالية<sup>2</sup>، وعليه فإن الدافعية تعد عاملاً ومحددًا للسلوك المرتبط بالأداء وبتفاعله مع قدرات وخبرات هذا الفرد وانطباعاته لمحتوى العمل أو الوظيفة التي يؤديها، فالدافعية تمثل تلك القوة الكامنة في أعماق الفرد وتحرك وتوجه سلوكه كي يعمل برغبة وحماس كبيرين، ومن المعروف أيضاً أن سلوك أي فرد هو

1 Wanger, S, Rush M, **Itruistic Organizational Citizenship Behavior** Journal Of Social Psychology, Vol 03, 2000, P 379-380.

2 Gordan J, **A Diagnostic Approach To Organizational Behaviors**, 4th Edition, Boston, 1993, P125-126.

سلوك مسبب ينشأ على شكل شعور ما، وأول ما يظهر هذا الشعور يكون في صورة رغبة، تنمو هذه الأخيرة لتصبح حاجة تتطلب الإشباع ويتطلب انتقال الرغبة إلى حاجة ثم إلى سلوك فعلي مواقف وظروف يتواجد فيها الإنسان قد تساعد على هذا التحول أو قد تعيقه، حيث تسمى مجموعة تلك الظروف والمواقف "بعوامل السلوك الإنساني" أو محدداته كما هو موضح<sup>1</sup> في الشكل التالي :

### شكل رقم (05): مراحل السلوك الإنساني



المصدر: سليمان خليل الفارس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 70.

مما تقدم نرى أن هذه الدوافع تمثل أهم المحطات التي تمر عليها سلوكيات المواطنة التنظيمية منذ البداية كونها شعور إلى غاية انتقالها لتصبح رغبة وبعدها تتجسد في حاجة داخلية تدفع بالأفراد لممارسة تلك السلوكيات التي تتأثر بشكل كبير في البيئة المحيطة ومناخ العمل بشكل عام.

### 7-2-5- مدة خدمة الموظف:

تلعب مدة خدمة الموظف في المنظمة دورا كبيرا وفي وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، وقد أثبتت دراسات أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب إلى أن الموظف الجديد لا

1 سليمان خليل الفارس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 69-70.

يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه إنجازها، بالتالي فإنه يحددها بشكل واسع، لكن ما إن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة عدم التأكد والغموض عندهم، حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة، مما يترتب عليه قلة النشاطات

الإضافية التطوعية التي يقومون بها. وفي دراسة أخرى تم التوصل إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يوجد بدرجة أكبر لدى الأفراد الذين أمضوا ما يزيد عن عشرون سنة مقارنة بالأفراد الذين تقل خدمتهم عن ذلك، وذلك يعود حسب ما ورد في هذه الدراسة إلى أنه كلما زادت سنوات الخبرة في العمل اطمأن الفرد على تحقيق حاجاته الأساسية وتطلع إلى تحقيق طموحات ترتبط بتحقيق أهداف العمل بشكل متميز، ومن ثم يندفع نحو كافة الأساليب التي تحقق الإبداع والابتكار والتطوير والتحديد في أساليب العمل وتقنياته<sup>1</sup>، وعليه يمكن القول أن مدة خدمة الموظف يمكن أن تساهم في نشوء سلوكيات المواطنة التنظيمية كما يمكنها أن تعيق ممارستها وذلك يعود دائما للظروف المحيطة بالعمل ولقناعات الموظف في حد ذاته، ورغم النتائج التي توصلت لها تلك الدراسات إلا أنه لا يمكن الحزم إذا كانت مدة خدمة الموظف داعمة لسلوكيات المواطنة التنظيمية أو مثبطة لها حيث تبقى كذلك تلك النتائج مرهونة بظروف دراستها.

## 8- سبل تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تهدف المنظمات في الوقت الحالي إلى الاستثمار في كل عناصرها من أجل تحقيق فعالية قوية ومستمرة ويمثل المورد البشري أهم رهان لهذه المنظمات، حيث تسعى شتى الطرق للاستفادة منه كون سلوكيات المواطنة التنظيمية تمثل اتجاهها جديدا لها، فقد دأبت على البحث في الطرق والاستراتيجيات المختلفة لخلقها وتعزيزها كسلوك ضروري في المنظمات الحديثة وفيما يلي نذكر أهم هذه السبل لتحقيق ذلك<sup>2</sup>:

8-1- بما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات لا يتم مكافأتها بشكل مباشر إلا أن هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تتبناها المنظمة لتصميم نظم مكافآت تنظيمية تشجع الموظفين على الاندماج في مثل هذا السلوك، ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى الربط بين المكافآت وسلوك المواطنة التنظيمية من ناحيتين:

\*يساعد على زيادة درجة الارتباط بين الموظفين والمنظمة وأهدافها، لأن العاملين سوف يركزون على المنظمة ككل في هذه الحالة، ومن ثم يسعون إلى إظهار سلوك المواطنة التنظيمية كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

1 محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.

2 عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 231-232.

\*يؤدي هذا الربط إلى تبني الموظفين وجهة نظر أكبر من مجرد متطلبات الوظيفة نظرا لإحساسهم بدورهم في تحقيق أهداف المنظمة.

8-2- إن اهتمام المنظمات بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يساعد على مواجهة العديد من التحديات التي تعيشها في الفترة الحالية نظرا للعلاقة المباشرة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعديد من مجالات العمل الإداري خاصة مجالات تقييم الأداء ووضع نظام المكافآت والحوافز وتحسين خدمة العملاء.

8-3- اتجه بعض الباحثين إلى تحديد إمكانية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال اتجاهين رئيسيين يجب تبيينهما من قبل المنظمة بشكل عام هما<sup>1</sup>:

\*الاتجاه الرسمي: ويتضح من خلال إنشاء نظم لإدارة الموارد البشرية تشجع على المواطنة، عن طريق تطوير أسس الاستخدام والاختيار، لتوظيف، التدريب، التطوير، تقييم الأداء و تقديم المكافآت المناسبة.

\*الاتجاه الغير رسمي<sup>2</sup>: يتضح من خلال تطوير المنظمة العمليات الغير رسمية التي تجعل من هذا السلوك شيئا مألوفا واعتياديا، وتعزيزا لذلك فقد طرح علماء النفس الاجتماعي خلاصات فكرية تفيد بأن الضغوط الاجتماعية، وعادات الجماعة قد تشكل محددات أقوى لسلوك الفرد من الآليات الرسمية، وأن المنظمات الناجمة يجب أن تتبنى ثقافة تقدير سلوكيات المواطنة التنظيمية في تدعيم انخراط الموظفين الجدد واندماجهم مع الموظفين القدامى ليتعلموا منهم سلوكيات لم يكونوا يسلكونها من قبل.

8-4- ضرورة الاهتمام بتخطيط نظم الحوافز الرسمية لإشباع الأدوار الرسمية، وضرورة تخطيط نظم الحوافز غير الرسمية لإشباع الأدوار الإضافية (سلوك المواطنة التنظيمية).

8-5- يمكن استخدام مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كنوع من معايير الأداء الوظيفي الأكثر ارتباطا بالرضا الوظيفي حتى بالرغم من كونه سلوكا تطوعيا لا يتم تقييمه رسميا، فلا شك أن الاعتماد المطلق على معايير الأداء الكمية، إنما يغفل جانبا مهما من جوانب السلوك التطوعي التي يقوم بها الموظفون، والتي يمكن أن تحقق للمنظمة نتائج مهمة، لأن رغبة الموظفين في تقديم المساندة للزملاء، والتغاضي عن الخلافات الوظيفية التي يمكن أن تعرقل

1 مجد حسن زيات، سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص 27.

2 Bowler. W, Matthew.M, Daniel.J, **Relational Determinants Of Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Networks Perspective On Organizational Citizenship Behavior**, Academy Of Management, 2003, P02-06.

سير العمل يمكن أن تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي، كذلك فإن اندماج الفرد في كافة الأنشطة الغير رسمية التي تقدمها المنظمة (سلوك الحضاري) يمكن أن يؤدي إلى زيادة درجة ارتباط الموظفين بالمنظمة، ومن ثم العمل على تحقيق أهدافها خلال الفترات القادمة.<sup>1</sup>

يمكن القول أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي جملة الدعائم التي يمكن أن تقوم على أساسها المنظمة بالاعتماد على ما هو رسمي وغير رسمي خدمة للهدف العام فهي تحتاج فقط لإفساح المجال لفهم هذه السلوكيات والإيمان بها ثم العمل على تعزيزها باستعمال شتى الطرق المركزة على الجوانب الإدارية والسيكولوجية داخل التنظيم.

### 9- معوقات ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تتعدد معوقات ممارسة المواطنة التنظيمية إلا أنها تتمحور حول سياسة المنظمة والاستراتيجيات المتبعة من طرفها من أجل تسيير أعمالها وعليه عند تتبعنا لهذه المعوقات سنجد أنه بيد المنظمة غرس وخلق هذه السلوكيات وبيدها أيضا فقدانها وعليه كانت هذه المعوقات كالتالي:

9-1- إن إحساس الموظف بمكانته داخل المنظمة وبأهميتها في العمل تمثل أول خطوة نحو الاستثمار وفي هذا المورد البشري الذي يصنف على أنه مورد بشري جاهز للاستثمار خاصة فيما يتعلق برغبة المنظمة في غرس أسس سلوكيات المواطنة التنظيمية فيه، ولا يتحقق هذا المسعى إذا قامت المنظمة بتجاهل هذه المكانة سواء معنويا أو إداريا، فعدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة من شأنه أن يمنع ظهور هذه السلوكيات المطلوبة داخل التنظيم.

9-2- إن ظروف العمل تمثل البيئة التي يعيشها الموظف يوميا ويتعامل معها خلال مساره الوظيفي وخصوصية هذه الظروف تمثل حدا فاصلا بين ممارسة الوظائف الرسمية فقط أو ممارسة الوظائف والأدوار الإضافية، فعجز ثقافة المنظمة وقيمها عن التخفيف من ضغوط العمل، يقلل من فرص ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لأن الضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإيجابية مما ينعكس سلبا على تميز أدائهم.

9-3- تمثل الثقة المتبادلة بين الموظفين والمنظمة الأساس الأول لبناء مستقبل حقيقي يهدف لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء وهي معادلة يصعب تحقيقها في ظل تنامي المنظمات وتطور احتياجات الأفراد

1 عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص 232.

وعليه فقدان الثقة من جانب الموظفين والرؤساء يؤدي إلى ظهور اللامبالاة والاعترا ب وعدم الرضا وقلة الدافعية ما يعرقل ظهور ممارسات لسلوكيات المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

9-4- إن ارتباط الانتماء الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية من شأنه أن يدعم سلوكيات المواطنة التنظيمية خاصة الانتماء العاطفي الذي يعكس الارتباط العاطفي للفرد واحتوائه وتوافقه مع المنظمة التي يعمل بها إضافة إلى الانتماء المعياري الذي يعكس تعمد الموظف بالبقاء في المنظمة ما ينتج جملة القيم التي يعتقدها الفرد لتعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية إلا أن النوع الثالث من الانتماء الاستمراري الذي يعكس ميل الفرد للاستمرار في المنظمة بسبب شعوره بالخسائر التي سوف يتحملها إذا ترك المنظمة أو بسبب عدم توافر بدائل وظيفية مناسبة يمثل تهديدا لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فحينما يكون مستوى الانتماء الاستمراري لدى الموظف مرتفعا يشعر بعدم الرغبة في القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد الآخرين بالتالي تكون هناك علاقة سلبية بين كلا المتغيرين<sup>2</sup>، وإلى جانب هذه المعوقات تتموضع عدة معوقات أخرى تتراوح بين ما هو مرتبط بالفرد وسلوكياته والتي تعود في الأساس للمنظمة إلا أن معالجة هذه المعوقات ليس بالأمر المستحيل أو الصعب بل يحتاج لنظرة عامة وإستراتيجية شاملة تعالج مختلف جوانب العمل.

## 10- أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية:

لا شك أن الاهتمام بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ليس وليد فراغ، بل هو ناتج عن أهمية هذا السلوك وتأثيره في العديد من الجوانب التي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وإدارة الوقت بشكل فعال، وتحسين العلاقات التنظيمية، وتنمية الابداع والابتكار وتعزيز بقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة وحمايتها من الاخطار<sup>3</sup>، لذا كانت هناك ضرورة لدراسة السلوكيات التي تنبع من كونها تساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة كما يساعد على تخصيص المنظمة المواد النادرة لوظائف الصيانة والمحافظة على

1 هناء خالد الرقاد، عزيزة أبودية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 02، الأردن، 2012، ص 746-747.

2 محمد السيد اسامة العطار، العلاقة بين الانتماء التنظيمي وكلا من المواطنة التنظيمية والدور الإضافي، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2005، ص 41.

3 عبد السلام بن شايح، مرجع سبق ذكره، ص 42.

وحدة تماسك المنظمة والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة<sup>1</sup> وستتطرق بالتفصيل لأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية حتى نستوعب قيمتها داخل التنظيم كالتالي:

\* تعمل سلوكيات المواطنة التنظيمية كوسيلة فعالة لتنسيق الأنشطة بين أعضاء الفريق وجماعات العمل وذلك من خلال المشاركة الفاعلة للموظفين في مناقشات اجتماعات المنظمة وبروح رياضية وتعزيز قدرتها على جذب أفضل الموارد البشرية والإبقاء عليهم وجعل بيئتها بيئة عمل جذابة<sup>2</sup>

\* تخفيض نطاق الإشراف من جانب المديرين، بالتالي توفير الوقت والجهد والمال لأن ممارسة هذه السلوكيات من طرف الموظفين تجعل المديرين مطمئنين إلى الأعمال التي تتم في المنظمة، بالتالي يقومون بتخفيض نطاق الإشراف، كما تساعد سلوكيات المواطنة التنظيمية على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، حيث يساهم استعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر سرعة استجابة المنظمة لمتغيرات السوق، وبذلك تزداد الحصة السوقية، مما يوفر للمنظمة موارد كثيرة كانت ستتحملها عند تعيين أفراد أخرى تقوم بما يقوم به الفرد الموجود فعلا، فهي تتحمل تكاليف لفرد واحد وتستفيد بأعمال أكثر من فرد<sup>3</sup>

\* تساهم سلوكيات المواطنة التنظيمية على التعبير عن رغبات الفرد وعواطفه، حيث تعكس هذه السلوكيات سبيلا العواطف المتبادلة، خاصة أنها ليست ضمن التوصيف الوظيفي، فهي تعبر عن إرادة الفرد ورغبته، ولعل هذه العواطف المتبادلة بين العاملين هي التي تجعل السلوك موضع التقدير والاحترام في بيئة العمل ما يعزز إنتاج مثل هذه السلوكيات ومن جهة أخرى يساهمون بدورهم في جعل الآخرين يبدون سلوكا حضاريا في تفاعلاتهم المهنية<sup>4</sup>

من هنا يمكننا القول أن سلوكيات المواطنة التنظيمية استراتيجية هامة اذا تم معرفة كيفية خلقها وتسييرها بين الموارد البشرية، كما يتضح أنها ذات بعدين حقيقيين يجب الاهتمام بهما وهما الفرد والمنظمة، فإذا اهتمت المنظمة بسلوكيات المواطنة التنظيمية دون الفرد أو اهتم الفرد بهذه السلوكيات دون المنظمة لم يتحقق المعنى الحقيقي لهذه السلوكيات، كما أن هذا سيهدد في كل لحظة زوالها وتلاشيها ضمن السلوكيات العامة.

<sup>1</sup> أحمد بن سالم العامري، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد 02، المجلد 16، السعودية، 2002، ص 46.

<sup>2</sup> محمد عبود الحارشة، ملوح باجي، درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مؤتمة للبحوث والدراسات، المجلد 27، العدد 02، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، 2012، ص 67.

<sup>3</sup> ثامر ممتاز عبد الخالق، أثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2010، ص 57.

<sup>4</sup> Holman. D, Morgesonf, **Climate As Moderator Of The Relationship Between Leader-Membre Exchange And Content Specific Citizenship**, Journal Of Applied Psychology, Vol 88, 2003, P171.

# الفصل الخامس

## الدراسة الميدانية



## 1- مجالات الدراسة :

### 1-1-المجال البشري:

يحدد المجال البشري المجتمع المعني بالدراسة لتسهيل التعاطي مع الموضوع وفهمه بدقة تامة ،ويعتبر مؤشرا كذلك لنوعية المعالجة وطبيعة المفردات المعنية بالتجاوب مع معطيات البحث ،وفيما يرتبط بموضوع دراستنا فهي تخص جميع الموارد البشرية العاملة بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة والتي يبلغ عددهم 200 مورد بشري ،ولما كان هذا العدد مناسب جدا للتعاطي معهم جميعا دون اللجوء للعينة ،ارتأينا أن تكون نتائجنا اقرب إلى الدقة من خلال اعتماد المسح الشامل موزعين على النحو التالي :

142 موظف بمديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك .ناحية بسكرة (مقرها بلدية بسكرة)

18 موظف بمركز طب العمل تابع لمديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك .ناحية بسكرة (مقرها باتنة)

### 1-2- المجال المكاني :

1-2-1-التعريف بالمؤسسة :سونطراك Sonatrach هي اختصار لـ :

La **Société National** pour la recherche,la production,le **Transport**,la **Transformation** et la **Commercialisation** Des **Hydrocarbures**

هذا فيما يرتبط بأصل التسمي(انظر الملحق(1)) ،أما التعريف المضبوط لهذه المؤسسة فهي : "الشركة الوطنية للبحث ،الإنتاج ،النقل ،تحويل وتسويق المحروقات ذات أسهم"<sup>1</sup> ،وقد تأسست هذه بموجب الأمر 63-491 الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في 1963/12/31 (أنظر الملحق رقم (2))،لتوكل لها جميع المهام الخاصة بنقل وتسويق المحروقات التي كانت تحت السيطرة الأجنبية قبل الاستقلال ،وكانت أولى مهامها هو انجاز أنبوب لنقل النفط يربط حوض الحمراء بميناء أرزيو ،يلغ طوله 801 كم ،وتم انشاء هذا المشروع في مدة 20

<sup>1</sup> أنظر الموقع [www.sonatrach.com](http://www.sonatrach.com) ،أطلع عليه يوم 2015/03/18.

شهرًا ثم عدل القانون السابق بمرسوم رقم 296/66 المؤرخ في 1966/02/22 (أنظر الملحق رقم (3))، حيث وضع لها القانون الأساسي بعد تأميم المحروقات 1971/02/24، ونظرًا للتطور الاقتصادي والتكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة منبثقة عنها وتتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الأصلية، حيث وزعت إلى 04 مؤسسات صناعية، 03 مؤسسات أنجاز، 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات، أما من حيث توزيعها جغرافيًا عبر التراب الوطني فهي حسب النسب التالية: 53% في الجنوب، 21% في الوسط، 19% في الغرب، 07% في الشرق.<sup>1</sup>

بحلول سنة 1971 وبعد اصدار قرار تأميم المحروقات عمدت الشركة الى تغيير مسار الاسترجاعات التامة للثروات البترولية والغازية والتحكم الأفضل في التكنولوجيا الخاصة بقطاع المحروقات، وكذلك بإنتهاج أنماط جديدة في التسويق، الشيء الذي من ورائه تأتي العملة الصعبة اللازمة للتنمية الاقتصادية، وذلك بالسيطرة المطلقة على الثروات البترولية، وفي سنة 1981 وصل عدد العاملين في المؤسسة الى 103000 عامل مما جعل المؤسسة تخضع إلى اعتماد سياسة إعادة الهيكلة المنتهجة آنذاك، حيث انفردت بنشاط البحث والانتاج والنقل، بالإضافة الى معالجة الغاز وتسويق المحروقات على أساس توجيهات المخطط الخماسي 1980-1984.

أنشأت 18 مؤسسة مستقلة عن المؤسسة الأم تهتم بكل من نشاطات الانجاز، وكل المصالح المتعلقة بميدان المحروقات، وفي الوقت الحالي يبلغ عدد المؤسسات 16 مؤسسة تتوزع على الشكل التالي:<sup>2</sup>

#### 1- أنشطة المنبع (AMONT):

- المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB نسبة المساهمة 100 %.

- المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP نسبة المساهمة 100 %.

<sup>1</sup> مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة -دراسة حالة مديرية الصيانة لسونطراك بالأغواط DLM، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع ادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص154.

<sup>2</sup> الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية -مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير البيعة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006-2007، ص130-131.

- المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP نسبة المساهمة 100 %
  - المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO نسبة المساهمة 100 %.
  - المؤسسة الوطنية للحفر ENAFOR نسبة المساهمة 100 %.
  - المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى ENGTP نسبة المساهمة 100 %.
- 2- أنشطة النقل عبر الأنابيب (TRANSPORT PAR CANALISATION):

- المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC نسبة المساهمة 100 %.

3- أنشطة المصب (AVAL):

- المؤسسة الوطنية لتكرير البترول والغاز NAFTAC نسبة المساهمة 100 %.

- المؤسسة الوطنية للصناعات البتروكيميائية ENIP نسبة المساهمة 100 %.

- شركة هليوس HELIOS نسبة المساهمة 51 % .

- الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية SARPI نسبة المساهمة 50 %.

- الشركة الجزائرية للطاقة AEC نسبة المساهمة 50 %.

- الشركة الجزائرية للطاقة الجديد NEAL.

4- أنشطة التسويق (COMMERCIAL) :

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية المكررة NAFTAL نسبة المساهمة 100 %.

- شركة تجهيز وتسويق الغازات الصناعية COGIAZ نسبة المساهمة 100 %.

- شركة الشحن هيبروك SNTIM-HYPROC نسبة المساهمة 100 %.

وبهدف مواصلة الستراتيجيات العالمية تنشط سونطراك في الجزائر وفي عدة بلدان في العالم نذكر افريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر) أما في أوروبا (اسبانيا، ايطاليا، البرتغال، بريطانيا)، وفي امريكا اللاتينية (البيرو) وكذلك الولايات المتحدة الأمريكية، برقم أعمال يقارب 1.56 مليار دولار محقق سنة 2010، وعليه نجد أنها تعتبر: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنظر الموقع [www.sonatrach.com](http://www.sonatrach.com)، أطلع عليه يوم 2015/03/18.

\*أول شركة افريقية .

\*14 شركة بترولية عالمية.

\*13 شركة للمحروقات السائلة (الاحتياطات).

\*06 شركة عالمية فيما يخص الغاز الطبيعي (الاحتياطات والانتاج).

\*15 مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع.

\*03 مصدر عالمي لغاز البترول المميع.

**1-2-2-مهام المؤسسة<sup>1</sup> :** تتعدد مهام سونطراك بتعدد المراسيم التي صاحبت ونظمت المؤسسة ومن بين

هذه المهام نذكر :

-انماء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر وخارجها مع مختلف الشركات الجزائرية والأجنبية.

-التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها.

-اشتغال المنشآت والمعدات وذلك لزيادة القيمة الحقيقية للمحروقات .

-العمل على تحقيق السياسة البترولية بغية تطوير الاقتصاد.

-انشاء جميع الطرق والوسائل لنقل المحروقات عن طريق البحر والبر.

-تميع الغاز الطبيعي ومعالجة تقويم المحروقات الغازية.

-تسويق المحروقات ومشتقاتها داخل الوطن وخارجه.

-تموين البلاد بالمحروقات على المدى القريب والبعيد .

-رفع امكانية تصدير الغاز والبترول المميع.

-تحويل المحروقات وتكريرها.

---

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، كلية ادارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010، ص 58.

- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات ، وكل عمل يمكن أن يترتب عنه فائدة لسونطراك ، وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها وترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة ، وذلك بإستغلال كل الوسائل والامكانيات المتاحة .

### 1-2-3-الهيكل الرئيسية للمؤسسة:

1-2-3-1-الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>: اعتمدت سونطراك في 04 جانفي 2011 العيكل التنظيمي الجديد للبنية

الكبرى ، وتساوق هذه الحركة في اطار تطوير قيادة نشاطات المؤسسة سواء من حيث تكيف استراتيجية التنمية مع المستجدات الوطنية والدولية ، وذلك بصفة ديناميكية مستمرة ، أو من حيث تعزيز التنسيق بين مجمل النشاطات وموارد المؤسسة. إن الهيكل التنظيمي الجديد للبنية الكبرى لسونطراك يفى بالمتطلبات التالية :

- تزويد سونطراك بإنشاء مديرية تنسيقية للهندسة والتنمية ، بقدره ادارية لإنجاز المشاريع التنموية الكبرى ، وذلك بهدف توحيد وتنسيق جميع موارد المؤسسة ، وكذا جعلها مركز تفوق وتؤهلهما للتحكم بالتكنولوجيات ، وتطوير الخبرة والبحث والتنمية .

- ضمان التنسيق والمتابعة ومراقبة ميزانية الفروع والمشاركات في الجزائر وفي الخارج ، وذلك بإنشاء مديرية تنسيقية لمجموعة الفروع والمشاركات ، والتي تسهر على تسجيل أهداف الميزانية الاستراتيجية ، التخطيط ، المالية ، الموارد الانسانية ، الشؤون القانونية والتدقيق .

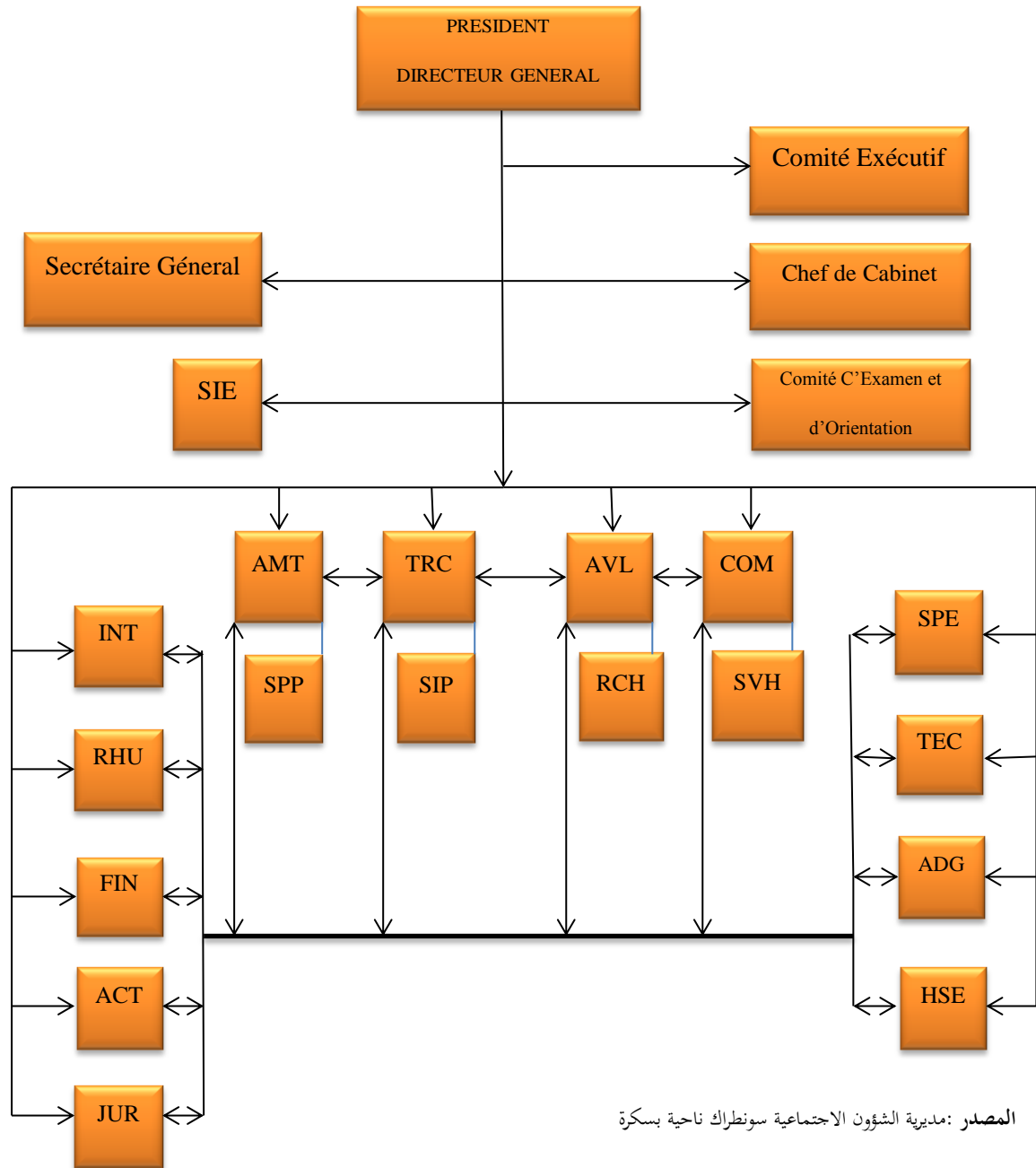
- تعزيز اجراء ابرام الصفقات لسونطراك بإنشاء مديرية مكلفة بإحياء وتنسيق هذا النشاط في ظل احترام الاجراءات الشرعية القانونية .

<sup>1</sup> دحماني عزيز ، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية -حالة مؤسسة سونطراك- ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، التسيير والعلوم التجارية ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2012 ، ص 156-157 .

- ايلاء اهتمام خاص لمتابعة أنشطة المشاركات في نشاط المنبع بمراعاة المسائل العملية، الاستراتيجية والمالية لسونطراك، بإنشاء مديرية تنسيقية تسييرها يعود مباشرة للمديرية العامة.

- اتخاذ قرار انشاء لجان خاصة على مستوى المديرية العامة.

### الشكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي لسونطراك



## 1-2-3-2-1- الهيكل العملياتي<sup>1</sup>:

يضم هذا الهيكل العملياتي النشاطات التالية :

- أنشطة المنبع: يجمع نشاط المنبع عمليات البحث والتنقيب والانتاج المرتبطة بمحلول المحروقات نحيث تنجز سونطراك ذلك بمفردها عن طريق فروعها التابعة للشركة القابضة للخدمات النفطية وشبه النفطية SPP أو بالشراكة مع شركات بترولية دولية، ويتضمن هذا النشاط العمليات التالية:

\* الاستكشاف والحفر.

\* الهندسة والبناء.

\* رقابة بيانات العمليات.

\* الانتاج والشركات .

\* البحث والتطوير في مجال المحروقات والتكنولوجيات الجديدة.

- أنشطة النقل عبر الأنابيب: يرتبط هذا نشاط النقل عبر الأنابيب بإيصال المحروقات من بترول خام وغاز نحو المرفأئ البترولية ومناطق التخزين وبلدان التصدير، حيث تدير سونطراك شبكة أنابيب يبلغ طولها حوالي 16000 كم تتضمن خطين لأنابيب الغاز العابرة للمحيطات، خط يتجه نحو اسبانيا عبر المغرب والآخر نحو ايطاليا عبر صقلية، كما يوجد مشروع قيد الانجاز يربط الجزائر بإيطاليا عبر سردينيا، بالاضافة الى دراسة لأنابيب غاز عابرة لإفريقيا نحو نيجيريا، وتقوم المؤسسة بخدمات النقل بواسطة فرعها ENAC التابع للشركة القابضة للإستثمار والمساهمة SIP، ويتضمن هذا نشاط العمليات التالية :

\* استغلال منشآت نقل المحروقات والمنشآت المينائية .

\* صيانة المنشآت والقنوات.

\* الدراسات والتطوير .

- أنشطة المصب: يشمل نشاطات تحويل المحروقات ضمن خمس مهن أساسية وهي الغاز الطبيعي، بفضل غاز البترول المميع، التكرير، البتروكيميا، الغازات الصناعية (هيليوم وآزوت) نوتعمل سونطراك بشكل ذاتي في بعض

<sup>1</sup> الظاهر خامرة، مرجع سبق ذكره، ص 134.

المشاريع بواسطة فروعها التابعة للشركة القابضة للتكرير وكيمياء المحروقات ،وبشكل شراكة وطنية ودولية في بعض المشاريع الأخرى ،وأهم عملياتها ما يلي :

\* تجميع الغاز الطبيعي.

\* فصل غاز البترول المميع .

\* تكرير البترول.

\* البتروكيمياء .

دراسات وتطوير التكنولوجيات الجديدة.

-أنشطة التسويق :يهتم هذا النشاط بتسويق المحروقات على المستوى الداخلي والخارجي ويتميز في السنوات الأخيرة بحجوية كبيرة ،وتملك سونطراك ثلاثة فروع للقيام بهذا النشاط والتابعين للشركة القابضة لشمين المحروقات ،وأهم عمليات هذا النشاط ما يلي :

\* التسويق الخارجي .

\* التسويق في السوق الوطنية .

\* النقل البحري للمحروقات.

**1-2-3-3-1- الهيكل الوظيفي<sup>1</sup> :** يضم الهيكل الوظيفي المديرية التالية :

-HOLDING INT : وتقوم بالمهام التالية :

\* متابعة أشغال التعاون الدولي.

\* تنسيق النشاطات الدولية للمؤسسة.

\* متابعة الأنشطة العملية على المستوى الدولي.

\* تسيير المحفظة والمساهمات على المستوى الخارجي .

\* الإعلام والتقارير حول النشاط الدولي للمجموعة .

---

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 135-136.



-مديرية الموارد البشرية RHU: يمكن حصر مهام هذه المديرية فيما يلي :

\* الإهتمام بالموارد البشرية .

\* التكوين وتحسين المستوى .

\* الإتصال والتسيير الإداري.

\* متابعة مشاريع المؤسسة .

\* الإعلام واعداد التقارير.

-مديرية المالية FIN : تهم بالقيام بالمهام التالية :

\* التمويل والهندسة المالية ،الجباية ،الخزينة ،الميزانية.

\* اعداد حصيلة النشاطات الاجتماعية.

\* مراقبة التسيير العملياتي والتأمينات.

\* مراقبة وتنسيق محاسبة الهياكل اللامركزية .

\* الإعلام واعداد التقارير.

-مديرية النشاطات المركزية ACT :تقوم بالمهام التالية :

\* تسيير المقر والتموين والوسائل العامة.

\* المحاسبة المركزية للمقر.

\* الخدمات الاجتماعية والإتصال والعلاقات العامة.

\* متابعة مشاريع المؤسسة.

\* الإعلام واعداد بنك المعطيات حول الموردين والتجهيزات والعتاد والخدمات للمؤسسة.

\* اعداد التقارير العامة.

-مديرية الشؤون القانونية JUR :وتقوم بالمهام التالية :

\* المنازعات الدولية .

\* معالجة المنازعات الداخلية ذات الطابع التجاري ومنازعات المقر.

\* متابعة مشاريع المؤسسة .

\* جرد وضبط ممتلكات المجموعة .

\* الإعلام وتطوير بنك المعلومات حول ممتلكات المجموعة.

\* اعداد التقارير.

- مديرية التخطيط والتبؤ SPE: تتولى القيام بالمهام التالية :

\* التخطيط والتبؤ.

\* القيام بالدراسات الاقتصادية.

\* التنظيم ونظام الاجراءات ومعالجة المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات.

\* الإعلام والدراسات التوثيقية وتقييم المشاريع ومتابعتها .

\* اعداد التقارير.

- مديرية التطوير والتقنية TEC: تتمن المهام التالية :

\* اعداد استراتيجيات ومسياسة المجموعة فيما يتعلق بالدراسات .

\* تسيير مشاريع الاستثمار.

\* مراقبة تطبيق الاجراءات التي تدخل في مجال اختصاصها.

\* تقديم المساعدات للنشاطات العملية في المشاريع المعقدة أو المركبة.

- مديرية التدقيق APG: تقوم بإنجاز المهام التالية :

\* توجيه وتسيير عملية التدقيق ومرتبقة التسيير الإستراتيجي.

\* مراقبة معايير واجراءات المناقصات.

\* الإعلام واعداد التقارير.

-مديرية الصحة والأمن والبيئة HSE :تسعى المؤسسة من خلال هذه المديرية إلى تحقيق السلامة والأمن في العمل ،وحماية البيئة والمجتمع وتقوم بالمهام التالية :

\* اعداد اجراءات ومعايير البيئة والأمن والإطار المعيشي .

\* تدعيم المعلومات حول التكنولوجيات الجديدة.

\*متابعة مشاريع المؤسسة.

\* الإعلام واعداد التقارير.

**1-2-4-سياسة المؤسسة للموارد البشرية** :تؤمن مؤسسة سوناطراك بأن الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة ،نظرا

لطبيعة النشاط الذي يعتمد على موارد بشرية ذات معارف ومهارات وقدرات عالية الجودة ،ونظرا لما يتوفر لدى المؤسسات الأجنبية التي تعمل في نفس القطاع وايضا للمكانة الإستراتيجية التي تحتلها المؤسسة بالنسبة للإقتصاد الوطني ،وبدخول سوناطراك مسار التحولات استوجب عليها التكيف مع متطلبات المنافسة ،فالرهان الأساسي لهذه التحولات يرتكز على تطوير أساليب في أحد أهم الأصول الأساسية ،الا وهي الموارد البشرية .

وعليه فغستراتيجية الموارد البشرية بالمؤسسة تسعى للمحافظة على نقاط القوى التي تمتلكها خاصة فيما يتعلق بما يتوفر لديها من اطارات وكفاءات عالية وعالمية التأهيل ،وسعي كثير من المؤسسات الأجنبية لإستقطابهم للإستفادة من قدراتهم وخبراتهم وهذا ما يشكل تهديد وخطر قائم للمؤسسة في حالة مغادرتهم .ونظرا لوجود بيئة اقتصادية تنافسية ،أجرت سوناطراك مؤخرا تحديثا لسياستها للموارد البشرية ،ترتكز حول تنفيذ الأهداف ومؤشرات الأداء المكيفة ،والعمل على تشغيل مشاريع التنمية ،وذلك من لضمان توزيع امثل للمهارات ،وهذه السياسة تكافئ من خلال نظامها الجديد للأجور واسهامات موظفيها لتنمية المؤسسة ،لضمان اجر عادل يكرس الاعتراف بالأداء الفردي والجماعي<sup>1</sup> ،ويمكن تلخيص هذه السياسة العامة للموارد البشرية في النقاط التالية :

1-تشجيع اتخاذ المبادرة وتنشيط الممارسة المهنية ،والربط الوثيق بين نظام ادارة الأعمال ونظام الأجور.

<sup>1</sup> دحاني عزيز ،مرجع سبق ذكره ،ص 158.

2- تفضل سونطراك توظيف الشباب الخريجين المهوبين ،وذلك بالحرص على تنمية علاقات وثيقة مع المدارس والجامعات وتسييل الطوء والإعلام بفرص التنمية التي تمنحها لموظفي المستقبل.

3- تلتزم سونطراك بإحترام موظفيها ،مدينة لهم بالإعتراف ،محافظة على صحتهم وتضمن لهم سلامتهم .

4- تحرص على ضمان سلامة منشآتها والمحافظة على منشآت السكان المجاورة ،وتسعى للحفاظ على البيئة وتسهم في حماية التراث الطبيعي والثقافي.

5- تسهم في تجسيد الأنشطة الاجتماعية والخيرية في التنمية السوسيو-اقتصادية المحلية في التضامن الوطني والدولي وفقا لقيمتها كمؤسسة مواطنة.

وفضلا عن دورها الإقتصادي والتجاري ،نتعتبر مؤسسة مواطنة مرة أخرى حين نجدها تعمل على عدة مناطق من البلاد على مساعدة السكان المعوزين وعلى ترقية النشاطات العلمية والثقافية والرياضية ،كما تشارك في النشاطات التي تهدف إلى المحافظة على الطبيعة وحفظ التراث الثقافي والتاريخي الوطنيين<sup>1</sup>.

**1-2-4-1- الموظفون (الموارد البشرية) :** في 2012 بلغ عدد الموظفين الدائمين 50608 موظف<sup>2</sup>

موزعين حسب الوظيفة على النحو التالي :

-56% وظائف قلب المهمة (الأعمال الأساسية).

-21% وظائف الدعم .

-23% وظائف الوسائل (الاسناد).

ووصل عدد الموظفين الدائمين 7339 موظفة في 2012 بنسبة 14.5 % من النسبة الإجمالية للموظفين

الدائمين ،وبزيادة تقدر بـ 32.3 % عن سنة 2008 ،34 % منهم ينشطون على مستوى وظائف الوسائل ،48

% في وظائف الدعم ،18 % في وظائف قلب المهنة<sup>3</sup>. وعلى العموم يمكن عرض مجموعة من المعطيات المتعلقة

بالموظفين العاملين بمؤسسة سونطراك من سنة 2001 إلى غاية سنة 2012 كالتالي :

<sup>1</sup> أنظر الموقع [www.sonatrach.com](http://www.sonatrach.com) ،أطلع عليه يوم 2015/02/14.

<sup>2</sup> وصل عدد الموظفين إلى غاية جويلية سنة 2016 إلى 50350 موظف دائم حسب ما صرح به المستشار القانوني لمديرية الشؤون الاجتماعية سونطراك ناحية بسكرة.

<sup>3</sup> التقرير السنوي لسونطراك ،2012 ،ص43.

الجدول رقم (07) : تطور عدد الموظفين من 2001-2012.

السنوات	الدائمون	المؤقتون	الأجانب	المجموع
2001	36395	13063	09	49467
2002	36558	12957	07	49522
2003	36053	12871	05	48929
2004	36626	12973	03	49602
2005	37205	12663	01	49869
2006	38012	12331	00	50343
2007	39733	12573	00	52306
2008	41204	12327	00	53531
2009	47566	12412	00	59978
2010	47963	11804	00	59767
2011	51521	15017	00	66538
2012	50608	12164	00	62772

المصدر : دهماني عزيز، مرجع سبق ذكره، ص 160

1-2-4-2- الشؤون الإجتماعية : تهم سونطراك بالسياسة الإجتماعية للمؤسسة ،وعليه سنستعرض أهم

هذه النشاطات :

-النشاطات الإجتماعية والثقافية<sup>1</sup> :

\* الطفولة :

-2684 طفلا ما بين سنتين إلى خمس سنوات سجلوا في 27 روضة أطفال موزعة عبر الوطن ،أي النواحي

الثمانية التي تضمها مديرية الشؤون الإجتماعية.

-3791 مراهقا ما بين ثمانية الى 12 سنة ،استفادوا من رحلات في مراكز العطلات الثمانية ،من بينهم 364

مراهقا جاؤوا من خلال الجمعيات أو الهيئات غير التابعة لسونطراك ،مثل مديرية الشباب والرياضة ،المجالس الشعبية والبلدية أو الولائية ،وهذا في اطار عمليات التضامن .

-1504 مراهقا شاركوا في 35 رحلة سياحية في الهواء الطلق .

-3533 طفلا سجلوا في 51 مدرسة رياضية .

<sup>1</sup> التقرير السنوي لسونطراك ،2012، ص51-52

بالإضافة إلى مهرجان المدارس الرياضية المنظم في اطار فعاليات تظاهرة "24 فبراير " والذي جمع 416 مراهقا (شاملة كل التخصصات).

\*النشاطات الثقافية :

وذلك بمشاركة 471 مشاركا في 16 ورشة عمل ثقافية (الإعلام الآلي ،الموسيقى ،الرسم ،الفن التشكيلي ،الشطرنج ،سكرايل ،الخيطة ،التطريز ،الملابس الجاهزة ،الحلاقة).

\*الرياضات الجماعية :

ففي اطار الاحتفالات الدائمة ،شارك 1106 مشاركا في 804 احتوت جميع الألعاب (كرة القدم،الكرة الطائرة،الكرة الحديدية،العدو،اتنس،السباحة،الغوص ...)، كما شهدت الاحتفالات التذكارية بدورها مشاركة 6338 عاملا في 298 لقاءا شمل جميع الألعاب ومشاركة 1336 عاملا في 17 دورة رياضية.

\*الترفيه والثقافة :

وشملت اعداد وتقديم العديد من النشاطات والرحلات نذكر منها :

-18 عرضا فنيا.

-دورة واحدة للالعاب الاجتماعية.

-44مسابقة شطرنج.

-04 معارض .

-14 ندوة دينية.

وعلاوة على ذلك استفادت العديد من العائلات من رحلات مختلفة :

-اقامات عائلية في مخيمات :18 مركزا استقبل 1592 عائلة من العائلات أعوان سونطراك .

-المراكز العائلية :189 عائلة استفادة من الاقامة في المركز العائلي لبني صاف.

-العلاجات في الحمامات المعدنية ،اقامات لـ 1009 زوج.

-البقاع الاسلامية المقدسة ،رحلات لـ 998 عوننا عاملا.

-رحلات الى الخارج :407 عوننا حازو على فرصة السفر للبلدان الأجنبية (تركيا،المغرب،ماليزيا).

-النشاطات الطبية الاجتماعية :

تحرص سونطراك والتي تبقى دائما في الاستماع لعمالها ،على تحسين جودة خدماتها من خلال ظروف الاستقبال والعلاج ،مع السهر على تحديث وتجديد المعدات الخاصة والتزود بانتظام بالمواد الصيدلانية ،وغيرها من أجل تلبية احتياجات العمال على أكمل وجه.

\*طب العمل :يوظف بهذا النشاط عدد كبير من المختصين في طب العمل ،يدعمهم فريق تكميلي يضم 220 طبيبا عاما و10 أطباء مختصين دائمين و 86 جراح اسنان و11 صيدليا و 09 مختصين في الميكروبيولوجيا و09 اطباء خبراء ،وبالإضافة إلى الاتفاقيات مع العيادات ، كل هذا تعززه خدمات طبية توفرها الهيئات الطبية الخاصة التالية:

-12 عيادة طبية جراحية .

-03 عيادات لطب العيون.

-10 مراكز للتصوير الإشعاعي الطبي.

-08 مخابر لتحليل الطبية .

-96 عيادة مختصة متعاقدة .

-04 مستشفيات عسكرية.

\*الطب العلاجي :سجلت 171 منشأة طبية وتمريضية 898579 تدخلا موزعة كالتالي :

-الطب العام 203000.

-الطب التخصصي 85427.

-الطب العام 203000.

-جراحة الأسنان 83665.

-التصوير الإشعاعي 49806.

-المخابر 226082.

-العلاجات شبه الطبية 168924.

-اعادة التأهيل الوظيفي 30875.

-خدمات حماية الامومة والطفولة 4186.

-الفحوص الوظيفية 16150.

-التكفل بالعلاج المقدم 18180.

\*التحويل إلى الخارج :حيث تم تحويل 48 عوناً مريضاً إلى الخارج اضافة إلى خدمة الإجراء الطبي المستعجل.<sup>1</sup>

### 1-2-5- مديرية الشؤون الاجتماعية ناحية بسكرة :

إن خلق قسم اجتماعي خلافاً للاقسام الاجتماعية الأجنبية من شأنه تسيير المهام المنوطة بهذه المديرية وربط

الموارد البشرية في كل ناحية بمؤسساتها وتوثيق الرابطة بين مؤسسة سونطراك ومحيطها المحلي ،ومديرية الشؤون

الاجتماعية ناحية بسكرة تلتزم بعدة عمليات يمكن حصرها في النقاط التالية :

1- تحسين الرفاهية المادية للعمال .

2- توفير وسائل النقل للعمال.

3- توفير فرص العمل لأفراد المجتمع.

4- توفير الرعاية الصحية للعمال واسرهم .

5- رعاية المجموعات الخاصة والتي تشمل: رعاية الطفولة ، تنفيذ برنامج تسيير الاستثمار الاجتماعي.

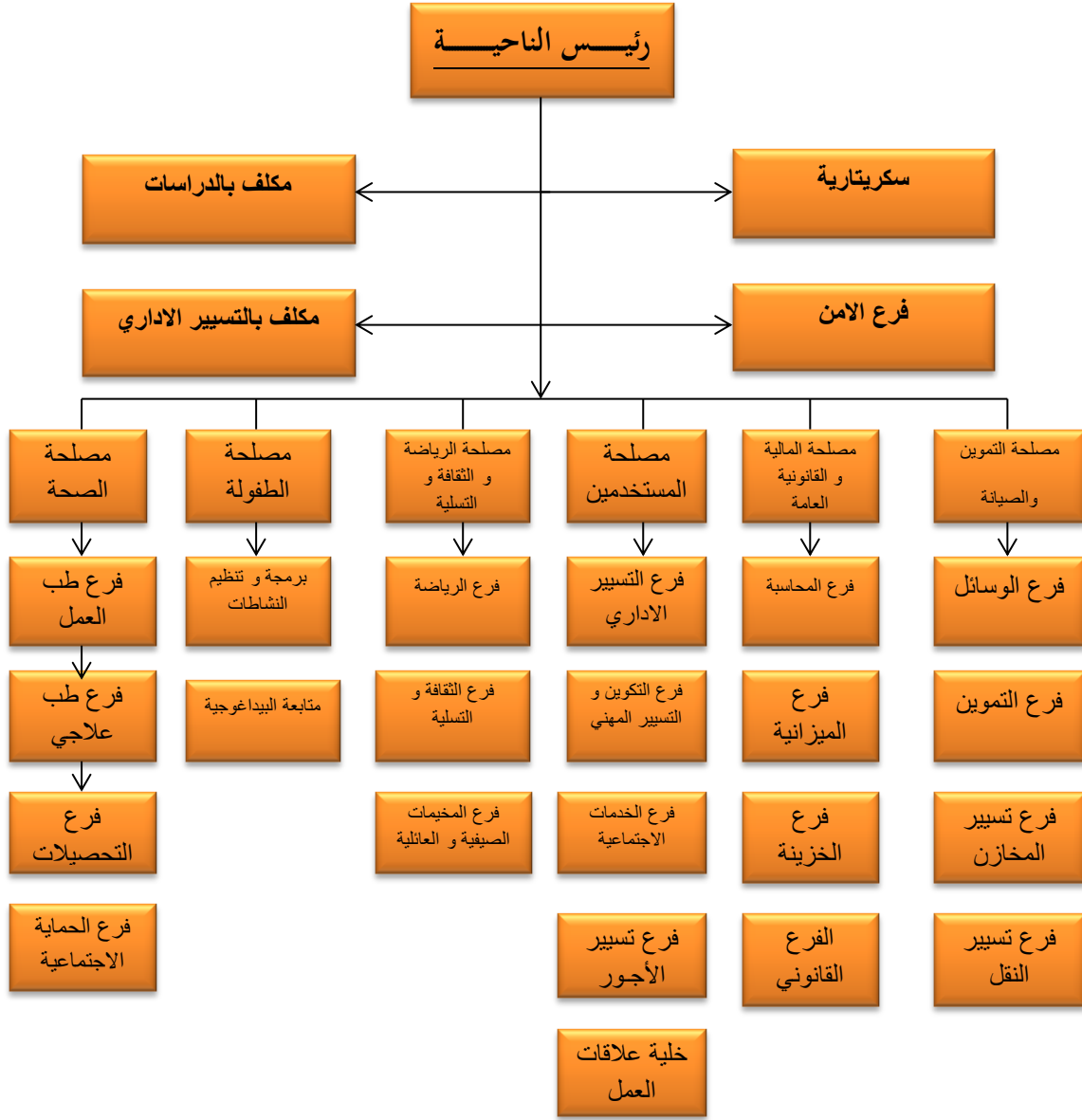
### 1-2-5-1- الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الاجتماعية سونطراك ناحية بسكرة :تتكون الشؤون

الاجتماعية ناحية بسكرة من ستة مصالح مهمة كما يوضحه الهيكل التنظيمي التالي :

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 52-53.



الشكل رقم (07): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الشؤون الاجتماعية سونطراك ناحية بسكرة



المصدر: مديرية الشؤون الاجتماعية سونطراك ناحية بسكرة

-مصلحة التمويّن والصيانة : حيث تتكون هذه المصلحة من اربع فروع نكل فرع له المهام الخاصة به ،وهيئة مسؤولة عن رصد تنفيذ البرامج التي تضطلع في اطار الترتيبات ومن بين المهام الخاصة بهذه المصلحة نجد:

\* مسؤولة عن صيانة الأسطول.

\* ضمان ادارة سليمة لموقف السيارات

\* وضع الميزانيات الشهرية والفصلية وقوائم الجرد السنوية لجميع الممتلكات .

\* ادارة التخطيط والرصد من طرف رجال الأمن.

-المصلحة المالية والقانونية : وتتكون هذه المصلحة من أربع فروع هي : فرع المحاسبة العامة ، فرع الميزانية ، فرع

الخزينة ، الفرع القانوني وتقوم هذه الفروع بالمهام التالية :

\* تنظيم المالية العامة والقانونية.

\* ضمان الادارة المالية للمنطقة .

\* رعاية جميع أنشطة المحاسبة .

\* توفير الادارة المالية في مختلف مكوناتها .

\* رصد وتنفيذ خطط العمل في الجانب المالي.

\* توفير جميع العناصر والحالات وادارة الوثائق المتعلقة بنشاط المنطقة .

\* اجراء رقابة صارمة على الميزانية .

\* ضمان الحفاظ المناسب لجميع سجلات الخزينة وفقا للأنظمة المعمول بها .

\* ضمان ادارة السجلات في المنطقة ، أي منطقة الشؤون القانونية.

\* تمثيل المنطقة في البنوك والحكومة المحلية و ضمان ادارة النقدية المناسبة.

\* التأكد من مسك الدفاتر المناسبة وفقا للمبادئ التوجيهية والنظام الاساسي للشركة.

\* توفير ادارة المحاسبة (الاستثمارات).

\* ضمان تنسيق الميزانية مع مجموعات أخرى من الأنشطة التنفيذية.

-مصلحة الرياضة والثقافة والترفيه : وتتكون هذه المصلحة من ثلاثة فروع هي: فرع الرياضة، فرع الثقافة والترفيه

، وفرع المخيمات الصيفية والعائلية نوتقوم هذه الفروع بالنشاطات التالية :

\* تطوير وتعزيز الأنشطة الاجتماعية والثقافية لصالح العمال وعائلاتهم.

\* مسؤولية عن وضع برامج العمل وضمان التنفيذ .

\* مسؤولية عن تنظيم وتنفيذ الأنشطة الاجتماعية والثقافية .

\* تنظيم وتنفيذ أنشطة تذكارية وعفوية .

\* تشجيع الأنشطة الرياضية لتحفيز ممارسة واسعة من النشاط.

\* ضمان التشغيل السليم وإدارة المدارس الرياضية لحاملي حقوق العمال.

\* مسؤولية عن خلق جو من الترفيه والمنافسة على جميع المستويات لهياكل سونطراك داخل الاقليم .

\* مكلفة بالبرمجة وتحقيق البطولات في مختلف الألعاب الرياضية .

\* التعرف على المواد والمعدات اللازمة لظروف جيدة للرياضة في وحدات سونطراك.

\* توفير خدمات الصيانة واستمرار توافر المرافق الرياضية .

\* وضع برامج عمل والترفيه الثقافي وضمان تنفيذها .

\* تحقيق البرامج الثقافية والترفيهية التي وافقت عليها اللجنة العليا للعمل الإجتماعي .

\* تحضير وتسهيل وتنفيذ حملة الضيف الثقافية والترفيهية .

\* التنسيق مع الهياكل المركزية للمديرية .

\* وضع تقديرات الميزانية للرياضة والأنشطة الثقافية والترفيهية.

- مصلحة الصحة : تتكون مصلحة الصحة من قسمين ، قسم الصحة وقسم الحماية الاجتماعية :

- قسم الصحة : يضم هذا القسم 04 فروع هي : فرع طب العمل وفرع الطب العلاجي ، فرع التحصيل وفرع

الحماية الاجتماعية ، وتقوم هذه الفروع بالمهام التالية :

\* متابعة الحملات الوقائية للحفاظ على صحة العمال.

\* التعرف على الانسان والمواد المادية من أجل الادارة السليمة للعاملين في اطار العمل الطبي.

\* ضمان الرصد المستمر للهياكل للنظافة والسلامة من قبل الفرق الطبية.

\* توفير أماكن الزيارات المستمرة في الأوساط المهنية .

\* توفير خدمات الوقاية الطبية للحدائق والأطفال والمدارس الرياضية.

\* التأكد من أن العمال والمستفيدين من الخدمات الطبية من المتخصصين والمختبرات والتحليل الطبية.

\* ضمان الامدادات من المسعفين.

- قسم الحماية الاجتماعية : ويقوم هذا القسم بالمهام التالية :

\* مسؤولة عن تنظيم وتنفيذ أنشطة الرعاية الطبية والاجتماعية ونشاط الحماية الاجتماعية.

\* المساهمة في تنمية وترقية سياسة الشركة في مجال الصحة والحماية الاجتماعية .

\* وضع برامج وفقا لسياسة الشركة لصالح العمال وذوي الحقوق.

\* تحقيق الدعم للعمال الأرامل والمتقاعدين والمستفيدين في مجال الرعاية الطبية .

\* مسؤولة عن تحقيق عملية المساعدة المالية لصالح المتقاعدين والمعوقين والأرامل من ذوي الدخل المنخفض.

\* وضع برامج لعملية الحتان لفائدة أبناء عمال المؤسسة.

\* وضع برامج للعمرة لفائدة المتقاعدين من المؤسسة.

\* استفادة المتقاعدين وأرامل العمال من الحمامات المعدنية .

\* تسيير ومتابعة ملفات المتقاعدين وأرامل العمال.

\* توفير خدمات صحية للعمال والمتابعة الكاملة من طرف الطبيب المختص.

-مصلحة الطفولة : وتنقسم هذه المصلحة الى قسمين هما :قسم برمجة وتنظيم النشاطات وقسم المتابعة

البيداغوجية ،ويقوم كل قسم على أداء مجموعة من المهام والتي يمكن حصرها فيما يلي :

\* تطوير وتعزيز أنشطة للأطفال .

\* مسؤولة عن برامج العمل وضمان تنفيذها .

\* تنظيم وتنفيذ الأنشطة التذكارية والعفوية.

\* ضمان التشغيل السليم للبنية التحتية الإجتماعية في مرحلة الطفولة.

\* مسؤولة عن تطوير البرامج التعليمية وتنفيذها لصالح الأطفال.

\* توفير التدريب المستمر للموظفين المتخصصين.

\* تحديد الموارد اللازمة لتوفير دعم افضل لنشاط الطفولة.

\* اعداد الموازنات الشهرية والفصلية والأنشطة السنوية من أجل الطفل.

\* التنسيق مع الهياكل المركزية للمديرية .

\* وضع تقديرات الميزانية لأنشطة الطفولة.

-مصلحة المستخدمين : وتتكون من أربعة فروع هي :

-فرع التسيير الإداري والمالي :ويقوم بالمهام التالية :

\* تقديرات لإعداد الرواتب .

\* مسؤولة عن اعداد الوثيقة الادارية "كشف المرتبات" لعمال المؤسسة.

\* تصريح الحماية الإجتماعية للعمال سنويا .

-فرع خلية العلاقات العامة :ويقوم بالمهام التالية :

\* مكلف بالعلاقات الادارية بين المؤسسات ومكتب التشغيل الولائي .

\* مسؤول عن العلاقة بين المؤسسة ومفتشية العمل .

\* الحرص على العلاقة بين المؤسسة والعامل بتسيير عقود العمل بأنواعها.

-فرع الخدمات الاجتماعية :ويقوم بالمهام التالية :

\* مسؤولة عن الادارة الاجتماعية .

\* القيام بالتصريح بالعامل الجديد لدى صندوق الضمان الاجتماعي لتسهيل انخراطه في الصندوق ،التأمين عن

المرض ،حوادث العمل ،التقاعد ،ويتم إنخراطه في تعاضدية الصناعات البترولية ،حيث صندوق الضمان

الاجتماعي مكلف بتعويض نسبة 80 % من قيمة المستحقات والنسبة المتبقية والمقدرة بـ 20 % يتم تعويضها

من طرف التعاضدية ،وعند بلوغ سن التقاعد وهو 60 سنة يقوم فرع الخدمات الاجتماعية بتكوين ملف عن

الحياة المهنية للعامل ،يودع لدى صندوق التقاعد ،وتتم احالته على التقاعد.

-فرع التكوين والتسيير المهني :ويقوم بالمهام التالية :

\* اعداد التقارير والميزانيات العامة.

\* التأكد من شهادات موظفي الادارة .

\* وضع برامج التدريب وضمان تنفيذها .

\* اعداد جداول زمنية للإجازة السنوية .

\* مسؤولة عن ادارة وصيانة سجلات الموظفين.

\* رصد كل أنواع القروض .

\* ضمان تنفيذ جميع الاجراءات الادارية.

\* مسؤول عن توفير وادارة الوثائق اللازمة لجميع الأنشطة في المنطقة .

\* مسؤولة عن مراقبة قائمة حضور العمال .

\* مسؤول بتسجيل غياب العمال (العطل المرضية ،العطل السنوية ،العطل مدفوعة الأجر ،العطل التعويضية

،العطل بدون أجر).

\* مسؤول عن تسجيل العمال الذين هم في مهمة العمل.

### 1-3-المجال الزمني :

انطلقت الدراسة منذ 2010 بداية مع اختيار الموضوع حيث تم التركيز على الجانب النظري إلى

غاية سنة 2013 وذلك يرجع إلى طبيعة الموضوع الذي يتطلب قراءات عديدة ومتعمقة ،باللغتين العربية والأجنبية

من جهة ومن جهة أخرى حداثة الموضوع كميدان للدراسة فرضت قراءات معمقة ومطولة ،كذلك تم خلال هذه

الفترة التواصل مع أهم من كتب في الموضوع حسب اطلاعنا الخاص ،وتم الإنتهاء مؤقتا من الاطار النظري في

نهاية 2015 بعدها بدا التركيز أكثر على ميدان الدراسة الذي تم تغييره بناء على المعطيات الجديدة بعد توضيح

اتجاه البحث بصورة كاملة ،وفي هذه المرحلة تم الاعداد للنزول للميدان بإعتماد أدوات جمع البيانات وعلى رأسها

الاستمارة والمقابلة غير الموجهة. وقبل الانتقال للمؤسسة محل الدراسة تم جمع معلومات من المراجع المتوفرة كالكتب، المجلات، المقالات، المواقع الالكترونية، لإستغلال فرصة التواجد في المؤسسة والتأكد من صحتها ومناقشة محتواها مع المسؤولين في المؤسسة .

في يوم 2017/05/15 تم اجراء ثلاثة مقابلات مع كل من :

- مدير الشؤون الإجتماعية سونطراك ناحية بسكرة، السيد : شريف سبتي

-رئيس مصلحة المستخدمين : خذري بابا ميلود

-المستشار القانوني للمؤسسة، السيد : حبه محمد

وفي نفس اليوم تم توزيع الاستمارات واعادة جمعها ،حيث استمرت هذه العملية الى غاية جوان 2017.

وفي يوم 31 جويلية 2017 تم زيارة مركز الطب الاجتماعي -باتنة- واجراء مقابلة مع مسؤولة المركز وهي الطيبية دباح صباح ، كما تم توزيع الاستمارات وجمعها في نفس اليوم.

## 2- منهج الدراسة :

هو الطريق الذي يختاره الباحث من أجل الوصول للمعلومات التي يبتغيها ،وذلك انطلاقا من التعريف التالي له : "هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"<sup>1</sup> ، وتعتبر خطوة تحديد منهج الدراسة من بين الخطوات الحساسة والخطيرة في البحث والتي يحكم على مصداقية نتائج البحث من خلالها ،وذلك عبر تحديده ،ليس في منتصف البحث أو آخره ،بل في بدايته وعليه يعرف المنهج على ذلك بأنه : " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة ،وذلك إما من اجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا ،أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها

1 عبد الرحمان بدوي ،مناهج البحث العلمي ،ط 03 ،وكالة المطبوعات ،الكويت ،1977 ،ص 10.



الآخرون<sup>1</sup> "نوعلى هذا الأساس نجد أن أي علم يعتمد في بحوثه ودراساته على المنهج أو عدة مناهج توفر له المعلومات والبيانات التي يمكن اختبارها والبرهنة عليها، والعنصر المهم في هذه العملية هو اختيار المنهج المناسب للدراسة، حيث أن نوع المنهج يتلازم طبيعياً مع نوعية وصياغة الاشكالية، لأنهما عمليتان مرتبطتان متكاملتان، لا يمكن الفصل بينهما بالإضافة إلى فرضيات البحث، وإذا ما عدنا إلى دراستنا فقد اعتمدنا المنهج الوصفي والذي لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها بل يتعدى إلى ما هو أبعد من ذلك، لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات، فضلاً على أنه كثيراً ما تقترن عملية الوصف بالمقارنة، حيث تستخدم في البحث الوصفي أساليب القياس والتصنيف والتفسير<sup>2</sup>، وهو ما يتلائم مع موضوع الدراسة الذي يبحث في العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

كما اعتمدنا على المسح الاجتماعي يهتم عالم الاجتماع في الدراسة المسحية بوصف المجتمع الذي يدرسه، ومن ثم فإن الدراسة عادة ما تتضمن أسئلة تستفسر عن معلومات عن الخصائص التي يكتسبها الفرد من خلال عضويته في جماعة اجتماعية أو فئة اجتماعية (مثل المهنة، والدخل، والانتماء الديني... إلخ). وعلى الباحث فضلاً عن ذلك أن يتعرف على مظاهر السلوك، والمعتقدات، والقيم، والاتجاهات والآراء الحاضرة والماضية على حد سواء، كما يهتم في مرحلة متقدمة من المسح، والتي يطلق عليها المرحلة التفسيرية، بتفسير العلاقات التي ظهرت من خلال الدراسة المسحية فغالباً ما يكون لدى الباحث بعض التصورات عن سبب أو أسباب سلوك معين أو معتقد معين، ومن ثم فإنه يستخدم البيانات التي جمعها من الدراسة المسحية ليختبر الفروض التي افترضها سلفاً<sup>3</sup>، وفي موضوع الدراسة تم اختيار المسح الشامل كأحد أنواع المسح الاجتماعي "والذي يتناول بالدراسة

1 علي غري، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، د س ن، الجزائر، 2006، ص 74.

2 العجيلي سرور، عباد أمطير، البحث العلمي أساليبه وتقنياته، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 2002، ص 115.

3 محمد الجوهري، عبد الله الخريجي، طرق البحث الاجتماعي، الطبعة 05، د د ن، مصر، 2008، ص 127.

الشاملة جميع مفردات المجتمع، أي كل أعضاء الجماعة أو المجتمع أو المجتمع المحلي كسكان قرية أو مدينة، أو حي معين، ويتم ذلك عن طريق الحصر الشامل<sup>1</sup>

### 3- أدوات جمع البيانات :

يعتمد الباحث على عدة أدوات لجمع البيانات والمعلومات حول موضوع دراسته، فالأدوات اللازمة لجمع البيانات والمعلومات تتعدد وتختلف فيما بينها، ويتوقف اختيار الباحث للأداة المناسبة على عدة عوامل، فبعض أدوات البحث قد تصلح في بعض المواقف أو الأبحاث عنها في غيرها<sup>2</sup>، أما فيما يتعلق بأدوات البحث المناسبة لمنهجنا وموضوع بحثنا حول العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية هي:

### 3-1- الاستمارة :

تعتبر أحد الأدوات الملائمة للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين تستهدف دراسته وتعرف بأنها تلك الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة والعبارات المكتوبة، مزودة بإجابات وآراء محتملة أو بفرغ للإجابة، ويطلب من المجيب عليها مثلاً الإشارة إلى ما يراه مهماً، أو ما ينطبق عليه منها، أو ما يعتقد أنه هو الإجابة الصحيحة<sup>3</sup>، كما تعرف الاستمارة بأنها: " عرف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في إستمارة ترسل لأشخاص المعنيين عن طريق البريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها و بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع و تأكد من معلومات

<sup>1</sup> علي غربي، نفس المرجع، ص82.

<sup>2</sup> العجيلي سرکز، عباد أمطير، نفس المرجع، ص207.

<sup>3</sup> عمر مصطفى التير، مقدمة في مبادئ وأسس البحث الاجتماعي، المنشأة الشعبية للنشر والتوزيع، د س ن. ص138.

متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق ، و الأسلوب المثالي في الاستبيان هو أن يحمله الباحث بنفسه إلى الأشخاص ويسجل بنفسه الأجوبة و الملاحظات التي تثير البحث<sup>1</sup> ، إذا كان ذلك متاحا وفي إمكان الباحث.

وفيما يخص هذه الدراسة فقد تم صياغة فقرات الاستمارة لتشتمل على أربعة محاور، (أنظر الملحق رقم (4))، اشتمل المحور الاول على البيانات الشخصية والوظيفية ، أما المحور الثاني اشتمل على الالفقرات الخاصة بفرضية العدالة التنظيمية أما المحور الثالث كان يدور حول فرضية الثقافة التنظيمية ، وآخر محور اهتم بفرضية الولاء التنظيمي بالاضافة إلى سؤال مفتوح في نهاية هذه المحاور أي كونت في مجملها 57 سؤالا توزعوا كما يوضحه الجدول التالي ، وتوزيع الإستمارات على كل الموظفين ، وتم استعادة 160 استمارة من مجموع 200 استمارة تم توزيعها في المؤسسة.

الجدول رقم (08) : عدد الاسئلة والفقرات في كل محور من محاور الاستمارة وترميزها

محور الولاء التنظيمي		محور الثقافة التنظيمية		محور العدالة التنظيمية		محور البيانات الشخصية
15		13		22		06
47س=53	36س=42	34س=40	23س=29	12س=18	1س=07	
48س=54	37س=43	35س=41	24س=30	13س=19	2س=08	
49س=55	38س=44		25س=31	14س=20	3س=09	
50س=56	39س=45		26س=32	15س=21	4س=10	
	40س=46		27س=33	16س=22	5س=11	
	41س=47		28س=34	17س=23	6س=12	
	42س=48		29س=35	18س=24	7س=13	
	43س=49		30س=36	19س=25	8س=14	
	44س=50		31س=37	20س=26	9س=15	
	45س=51		32س=38	21س=27	10س=16	
	46س=52		33س=39	22س=28	11س=17	

1 عمار بوحوش ، محمد محمود.مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 1995، اص56-57.

## الصدق :

هو صدق أداة الاستمارة بمعنى أنه "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، و وضوح فقراتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها<sup>1</sup> أي تسعى هذه الخطوة إلى التأكد من صلاحية الأداة للتطبيق وتحقيق أهدافها في جميع البيانات المطلوبة، أي صلاحية الاستمارة في تحقيق الهدف الذي صممت من أجله وتتعد أنواع الصدق لاختبار صدق الاداة، أما النوع الذي اعتمد في هذه الدراسة فهو الصدق الظاهري حيث تم عرض الاستمارة على عدد من الاساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم (5))

## الثبات:

" هو ضمان الحصول على نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيق الاستبيان أكثر من مرة على نفس المجموعة من الأفراد تحت ظروف مماثلة، أو مدى الاتساق في الإجابة على الاستبيان من قبل المستجيب، إذا طبقت عدة مرات في نفس الظروف"<sup>2</sup> وعليه يبحث الثبات في مستوى الاتساق الداخلي وثبات الاستمارة في ما لو اعيدت أكثر من مرة وفي ظروف مختلفة حيث يقارب معامل الثبات الفا كرونباخ 0.6، وللتأكد من ثبات الاستمارة المطبقة في هذه الدراسة قمنا بحساب معامل الثبات الفا كرونباخ فكانت النتائج كالتالي :

### الجدول رقم (09): يوضح معامل ارتباط الفا كرونباخ

عدد العناصر	معامل الفا كرونباخ
22	0.788
13	0.573
15	0.596
50	0.839

تبين النتائج أن معاملات ثبات الفا كرونباخ للمحور الاول 78% وهو معامل ثبات عالي ومقبول جدا لدراسة المحور الاول بينما كانت نتائج المحور الثاني والثالث 57% و 59% على التوالي ذات معامل ثبات مقبولة، أما فيما يخص الاستمارة بشكل عام فقد اعطت معامل ثبات الفا كرونباخ يقدر ب 83% وهو يصنف ضمن نسبة الثبات العالية جدا والمقبولة والمناسبة لأغراض الدراسة .

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل، الأردن، 2002، ص179.

<sup>2</sup> بشير معمرية، القياس النفسي وتصميم أدواته، ط2، منشورات الجبر، الجزائر، 2007، ص167-168.

## المقابلة:

المقابلة العلمية هي أداة من أدوات البحث العلمي يستعملها الباحث للحصول على معلومات تساعده أو تمكنه من الإجابة على تساؤلات بحثه أو اختبار فرضيات دراسته، وتعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه بغية طرح مجموعة من الأسئلة تكون محددة من قبل بدقة أو على شكل نقاط و هذا من قبل الباحث ويجب عليها المبحوث<sup>1</sup>، وعليه تعتبر المقابلة من أهم طرق جمع المعلومات والبيانات وأكثرها صدقاً، حيث يستطيع الباحث من خلالها التعرف على مشاعر وانفعالات المبحوث ، وكذلك اتجاهاته وميوله، وهذا مالا يستطيع الوصول إليه إلا من خلال المقابلة والتي تتيح الفرصة للمستجيب للتعبير الحر عن الآراء والأفكار والمعلومات ، فتتحول من أداة إتصال ووسيلة التقاء إلى تجربة عملية، تمثل مصدراً كبيراً للبيانات والمعلومات فضلاً عن كونها أداة للتعبير والتوعية والتفاعل الديناميكي<sup>2</sup> وقد اعتمدت هذه الدراسة على المقابلة غير الموجهة أو ما يطلق عليها بالمقابلة الحرة والتي تمتاز بانها مقابلة غير مقننة مفتوحة بالاضافة لكونها مرنة، يُعطى فيها المجال للمبحوث للتحدث عن أي جزئية تتعلق بمشكلة البحث دون قيد، كما أن للباحث الحرية في تعديل أسئلته التي سبق وأن أعدها، أو زيادة مدة المقابلة أو إنقاصها<sup>3</sup>، وفيما يرتبط بمقابلة هذه الدراسة فقد تم التركيز على عدد من المحاور الرئيسية والأهداف هي :

\* التركيز على شرح مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية.

\* معرفة مدى ادراك المسؤول لأهمية ممارسة هذه السلوكيات في المؤسسة.

\* معرفة نوعية السلوكيات السائدة في المؤسسة ومحاولة تصنيفها .

\* معرفة بعض المواقف التي حدثت في المؤسسة وتم التعامل معها بفضل سلوكيات المواطنة التنظيمية.

**4- الأساليب الإحصائية المستخدمة :** تم استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية التي توضح مسار الدراسة وتصف البيانات المتحصل عليها ،من خلال التأكد من صدقها وثباتها ثم تحليلها وتفسيرها ، فبعد تفريغ الاستمارات في برنامج التحليل الاحصائي SPSS (أنظر الملحق رقم(6)) تم حساب كل من : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات بالاضافة الى الانحرافات المعيارية ،لوصف مجتمع الدراسة والتعرف على المتغيرات الشخصية

<sup>1</sup> نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 08، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2012، ص99.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي، أسسه، مناهجه، وأساليبه، وإجراءاته، بيت الأفكار الدولية، د س ن، ص 106.

<sup>3</sup> رمزي أحمد عبد الحفي، البحث العلمي في الوطن العربي ، ماهيته، ومنهجيته، دار زهران الشرق، مصر، 2009، ص265.

والديموغرافية له ومعالجة فقرات الإستمارة واستجابة الباحثين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يركز على التقييم الفردي لخيارات الاجابة كالتالي :

### الجدول رقم(10): يوضح درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق جدا	موافق	بدون رأي	معارض	معارض جدا
الدرجة	5	4	3	2	1

وتم تحديد درجة الموافقة على فقرات الاستمارة من خلال قيمة المتوسط الحسابي المرجح و درجة الموافقة المناسبة له من خلال حساب المدى لتحديد طول كل مستوى بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$\text{طول المدى} = \frac{\text{الدرجة الأعلى في المقياس} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{4} = 1 = \frac{0.8}{5}$$

وبإضافة طول المدى 0.8 إلى الدرجة الأدنى في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى للمستوى الأول، ثم بتكرار عملية إضافة طول المدى إلى نهاية كل مستوى نحصل على مستويات درجة الموافقة التالية :

### الجدول رقم(11): يوضح المتوسط المرجح لمقياس ليكرت ودرجة الموافقة عليه

درجة الموافقة	المتوسط المرجح
معارض جدا / منخفضة جدا	من 1 الى 1.79
معارض / منخفضة	من 1.8 الى 2.59
بدون رأي / متوسطة	من 2.60 الى 3.39
موافق / عالية	من 3.40 الى 4.19
موافق جدا / عالية جدا	من 4.20 الى 5

\*معامل الفاكرونباخ : الذي يظهر الاتساق الداخلي، وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض، ومع كل الأسئلة بصفة عامة لاختبار ثبات فقرات الاستمارة.

\*تحليل التباين الأحادي : One-Way ANOVA بهدف تقدير مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع تم قياسه بمستوى القياس القائم على الوحدات الفئوية، وتبعاً لذلك يمكن تقسيم المتغيرات ووضعها في فئات طبقاً لقيم كل من المتغيرات المستقلة، وطبقاً لدرجة اختلاف المتوسط الحسابي لهذه الفئات عن المتغير التابع، وبذلك يتم حساب تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، ودرجة التفاعل بين هاتين المجموعتين.

\*اختبار T.Test: لإختبار الفروقات المعنوية بين المتوسطات لعينة واحدة أو لعينتين.

\*اختبار التجانس Levene's Test for Equality of Variances : وذلك لمعرفة المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية

\* اختبار فيشر F : لتحليل الانحدار المتعدد لمعرفة العلاقة بين متغير تابع وبين أكثر من متغير مستقل .

\* اختبار LSD : لإجراء المقارنات المتعددة ومعرفة الفئة التي أدت لإحداث الفروق ( ان وجد أن هناك فرق دال معنوياً)

## 5- عرض وتحليل الجداول :

1-5- بيانات عامة حول مجتمع الدراسة : هي البيانات الشخصية والوظيفية التي تميز الباحثين وتصنفهم حسب الجنس، السن، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، طبيعة الوظيفة وما يتعلق بالوظائف السابقة ان وجدت.

الجدول رقم(12): يوضح توزيع الباحثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	%
ذكر	98	61.3
أنثى	62	38.8
المجموع	160	100

يبين الجدول أن أكبر عدد من الباحثين هم من الذكور والذين قدر عددهم بـ 98 موظف بنسبة 61.30% مقارنة بالعنصر النسوي العامل بسوناطراك والذين بلغن 62 موظفة بنسبة بلغت 38.80%، وهذا يبين أن العنصر الذكوري هو المهيمن داخل المؤسسة.

الجدول رقم(13): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	%
(30-25)	32	20
(36-31)	45	28.1
(42-37)	35	21.9
(49-43)	25	15.6
50 فأكثر	23	14.4
المجموع	160	100

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين وفقا للفئات العمرية ، فنجد أن أكبر عدد من الموظفين يتمركز في الفئة العمرية الثانية أي ( من 31 إلى 36 سنة) بـ 45 موظف ، مانسبته 28.1 % لتأتي الفئة العمرية الثالثة ، والتي تتراوح (من 37 إلى 42 سنة) بـ 35 موظف ونسبة تقدر بـ 21.9% ، أما الفئة العمرية الموالية هي الفئة الأولى (من 25 إلى 30 سنة) بـ 32 موظف ما نسبته 20% ، واحتلت الفئة العمرية الرابعة (من 43 إلى 49 سنة) المرتبة الرابعة أيضا بعدد يقدر بـ 25 موظف بنسبة 15.6 % ، أما الفئة العمرية الاخيرة والخامسة والتي تشمل من هم في 50 سنة فما فوق بلغوا 23 موظف بنسبة تقدر بـ 14.5% .

الجدول رقم(14): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	%
ثانوي	54	33.8
جامعي	97	60.6
دراسات عليا	09	5.6
المجموع	160	100

يوضح الجدول أعلاه المستوى العلمي للمبحوثين والذي يظهر المستوى العالي للمبحوثين فنجد أن مايعادل 97 مبحوث ذو مستوى جامعي بنسبة 60.6% وهي تمثل نسبة عالية مقارنة بالعدد الاجمالي المقدر بـ 160



مبحوث، ثم يشكل ما يعادل 54 مبحوث المستوى الأقل وهو الثانوي والذين بلغوا نسبة 33.8%، بينما بلغ 09 مبحوثين مستوى الدراسات العليا بنسبة مئوية تقدر بـ 33.8%، الذي يؤكد هذه النتائج هو اتجاه المؤسسة نحو سياسة وضع الموظف المناسب في المكان المناسب لمؤهلاته، وبرامج طلبات التوظيف التي تقوم على اختيار تخصصات بعينها وشهادات علمية بذاتها، حتى تحافظ على مكانتها فتخلق بذلك موارد بشرية مؤهلة قد تخلق في المستقبل ميزة تنافسية تساعد في الحفاظ على مكانتها وسط منافسيها وتوجه سياسة الدولة ككل نحو زيادة فرص العمل أمام اصحاب للإستفادة من التعليم كإستثمار تحتاج الدولة لإعادة ادخاله في العجلة الاقتصادية وباعتبار سونطراك مؤسسة وطنية سهرت على تطبيق هذا المسعى ضمن مخططات الدولة بصفة عامة وكما سهرت على اعادة ترتيب وتصنيف الموظفين وفقا لما يحملونه من شهادات وما سيتحصلون عليه في المستقبل.

#### الجدول رقم(15): يوضح المستوى العلمي والخبرة المهنية في المؤسسة الحالية

		الخبرة المهنية في المؤسسة الحالية				
		أقل من 5 سنوات	6 الى 10 سنوات	11 الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
المستوى العلمي	ثانوي	12	21	10	11	54
	جامعي	30	41	14	12	97
	دراسات عليا	01	05	02	01	09
المجموع		43	67	26	24	160

يبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين بالمقارنة بين المستوى العلمي والخبرة المهنية، فكما أوضح الجدول السابق ان عدد المبحوثين الجامعيين البالغ عددهم 97 موظف كانوا ذوو خبرة مهنية تتراوح من 06 الى 10 سنوات بما يقارب 41 موظف، في حين بلغ عدد الموظفين الأقل من 05 سنوات 30 موظفا جامعيًا، ثم يأتي على التوالي 14 و 12 موظفا جامعيًا يملكون خبرة من 11 الى 15 سنة و أكثر من 15 سنة على التوالي، أما بالنسبة للخبرة المهنية التي تمتد من 06 الى 10 سنوات فقد احتل الموظفون ذوو المستوى الثانوي ما يعادل 21 موظف أما الخبرة المهنية التي تقل عن 05 سنوات بلغ عدد موظفيها 12 موظف، في حين بلغ من لديهم خبرة أكثر من 15 سنة 11 موظف ووصل عدد الموظفين الذين لديهم خبرة تتراوح من 11 الى 15 سنة 10 موظفين، أما بالنسبة للموظفين الذين لديهم مستوى الدراسات العليا تعود نفس الفئة التي تتراوح خبرتها من 06 الى 10 سنوات لتتصل على أكبر عدد من الموظفين بالنسبة لنفس الفئة بـ 05 موظفين بينما، وتساوت الخبرة الزمنية الاقل من 05 سنوات والاكثر من 15 سنة بموظف واحد لكل لكل فئة في حين بلغ عدد الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من

11 الى 15 سنة موظفين فقط.وعليه يمكن القول أن الخبرة المهنية التي استحوذت على أكبر عدد من الموظفين هي الخبرة التي تتراوح من 06 الى 10سنوات في كل المستويات العلمية الثالث الثانوي والجامعي والدراسات العليا وهذا ما يؤكد ما وضحه في جانب منه الجدول السابق ،أين أن سياسة التوجه نحو بعث موارد بشرية مؤهلة هي سياسة متحذرة في سوناطراك .

الجدول رقم(16):يوضح طبيعة الوظيفة واسبقية العمل وصفته

المجموع		اسبقية العمل بمؤسسة أخرى قبل سوناطراك				طبيعة الوظيفة	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
25.6	41	58.5	24	-	-	موظف	لا يوجد
		34.1	14	-	-	اطار	
		4.9	02	-	-	رئيس مصلحة/فرع	
		2.4	01	-	-	أخرى	
46.9	75	-	-	62.6	47	موظف	عمل دائم
		-	-	30.6	23	اطار	
		-	-	04	03	رئيس مصلحة/فرع	
		-	-	2.6	02	اخرى	
27.5	44	-	-	68.1	30	موظف	عمل مؤقت
		-	-	25	11	اطار	
		-	-	6.8	03	رئيس مصلحة/فرع	
63.1	101	23.7	24	76.2	77	الموظفون	
30	48	29.1	14	70.8	34	الاطارات	
05	08	25	02	75	06	رؤساء المصلحة/الفرع	
1.9	03	33.3	01	66.6	02	وظائف أخرى	
100	160	25.6	41	74.4	119	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة

يبين الجدول أعلاه امكانية ممارسة المبحوث لعمل قبل توظيفه بسوناطراك ،وقد وجدنا أن مايعادل 74.4% عملوا بمؤسسات أخرى قبل سوناطراك مقسمين إلى 46.9% بصفة عمل دائم تركزت غالبيتها في المبحوثين الموظفين بنسبة 62.6% ثم الاطارات بنسبة 30.6% ونسبة 04% رؤساء مصالح أو فروع والذين إمتهنوا وظائف دائمة قبل التحاقهم بالمؤسسة المعنية ،في حين بلغت نسبة الموظفين بصفة العمل المؤقت 27.5% تركزت غالبيتها مرة أخرى على مستوى الموظفين بنسبة مئوية تقدر بـ 68.1% وتليها بنسبة قليلة جدا تقدر بـ 25%

لفئة الاطارات ونسبة 6.8% لفئة رؤساء المصالح أو الفروع الذين مارسوا وظائف قبل سوناطراك، إلا أن نسبة 25.6% لم يمارسوا وظائف أو عمل قبل التحاقهم بسوناطراك، اغلبهم كانوا من الموظفين بنسبة 58.5% تليها فئة الاطارات بنسبة تقدر بـ 34.1% ونسبة 4.9% لرؤساء المصالح أو الفروع الذين لم يمارسوا أي عمل قبل المؤسسة الحالية. وعليه يمكن القول أن غالبية موظفي سوناطراك لهم خبرة نوعية ومارسوا وظائف سابقة لعملهم الحالي، بنسبة 46.9% وظائف دائمة و نسبة 27.5% وظائف مؤقتة، بينما كانت نسبة من لم يعملوا قبل عملهم الحالي 25.6%، تركزوا في الاجمال وعلى كل الاصعدة في فئة الموظفين، ما يعكس قوة الموارد البشرية العاملة بسوناطراك وخبرتها المتنوعة وهو ما سينعكس طبعاً بالإيجاب على أداء الموظفين ومستوى العمل وهذا ما يتعلق بنوعية الخبرة المهنية، أما فيما يخص الخبرة الزمنية في فصلها الجدول الموالي .

#### الجدول رقم(17): يوضح عدد سنوات الخبرة في العمل السابق و صفته

المجموع	عمل مؤقت	عمل دائم	
61	39	22	اقل من 05 سنوات
42	04	38	من 05 الى 10 سنوات
16	01	15	اكثر من 10 سنوات
119	44	75	المجموع

بما أن 119 موظف بسوناطراك قد مارسوا وظائف متنوعة قبل التحاقهم بعملهم الحالي و تميزهم بخبرة نوعية، جاء هذا الجدول ليوضح مدة هذه الخبرة، حيث بلغ عدد الموظفين الذي تقل خبرتهم عن 05 سنوات بـ 39 موظف بصفة دائمة مقابل 22 موظف بصفة مؤقتة، في حين بلغ عدد الموظفين الذين تزيد خبرتهم عن هذه الفئة والتي تقدر من 05 سنوات إلى 10 سنوات بلغ 38 موظف بصفة دائمة مقابل 04 موظفين بصفة مؤقتة، في حين بلغ عدد الموظفين الذين تجاوزت خبرتهم 10 سنوات 15 موظف دائم مقابل موظف واحد بعمل مؤقت. وعليه يمكن القول أن عدد الموظفين الذين تتوفر فيهم صفة العمل الدائم وطول المدة الزمنية التي قضوها فيه 38 موظف وهو عدد معتبر جدا قد يحدث فروقا في نتائج الدراسة وتأثيرا في سيرورة العمل ونوعيته على مستوى المؤسسة، كما تعكس النتائج نوعية الخبرة المهنية المتنوعة التي تميز موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك لناحية بسكرة، وهو ما قد يخلق ميزة تنافسية تعتمد عليها المؤسسة ويعكس ثقافة المؤسسة الباحثة عن الموارد البشرية المتخصصة والمتميزة بقدرات ومهارات علمية وعملية كبيرة ومتجددة، فتخدم هذه الخبرة سمعة المؤسسة من جهة كما ترفع سقف شروط التوظيف من جهة أخرى، "دون أن ننسى تنوع الخبرات في المؤسسة الواحدة، حيث

يتداول الموظفون بين قطاعات سونطراك وأنشطتها ما يخلق نظرة شاملة ومتخصصة أثناء مزاوله المهام وتسيير الموارد البشرية<sup>1</sup>

## 5-2- اختبارات الفروق بين المبحوثين :

- اختبارات الفروق بين المبحوثين وفقا لمتغير الجنس :

الجدول رقم(18):اختباري التجانس Levene's Test for Equality of Variances ومقارنة المتوسطات عن

### طريق اختبار (ت) T-test for Equality of Means

اختبار T.Test بالنسبة لوجود فروق معنوية في المتوسطات							اختبار Levens			
مجالاات الثقة في حدود 95%		الخطأ المعياري للفروق	متوسط الفرق	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t	Sig	f		
الحد الاعلى	الحد الادنى									
0,112	0.17-	0.73	-0.325	0.65	158	0.44-	0.123	1.56	التجانس	العدالة
0,119	0.84-	0.76	-0.325	0.67	110.2 59	- 0.424			عدم التجانس	التنظيمية
0,153	0.87-	0.60	0.326	0.59	158	0.536	0.021	5.46	التجانس	الثقافة
0,163	0.97-	0.65	0.326	0.62	99.50 0	0.497			عدم التجانس	التنظيمية
0,001	0.23-	0.59	-0.116	0.54	158	- 1.944	0.103	2.68	التجانس	الولاء
0,011	-0.24	0.64	-0.116	0.74	100.6 00	- 1.808			عدم التجانس	التنظيمي

وفقا لإختبار Leven's يوجد تجانس بين الذكور والإناث ماعدا في ما ارتبط بحالة واحدة حيث ظهر عدم التجانس، أين كان مستوى الدلالة معنويا وقدرت قيمته بـ 0.021، مايعني أن الدراسة ستأخذ قيمة T.test في حالة عدم التجانس، وعموما أظهر اختبار T.test في هذا الجدول أنه لا توجد فروق معنوية بين الجنسين عند مستوى الدلالة أقل من 0.05، وعليه يمكن القول أن الجنس لا يمثل عاملا مؤثرا في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تتأثر بكل من العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، ويعزى ذلك إلى أن متغير الجنس لم يعد

<sup>1</sup> المقابلة مع مدير مديرية الشؤون الاجتماعية سونطراك ناحية بسكرة .

مطروحا بنفس الحدة التي ساد بها في الحقب الماضية، فخرج المرأة وحصولها على فرص التعليم النوعي، وتقلدها المناصب الريادية والنوعية، وتكافؤ الفرص بينها وبين الرجل كل ذلك ازال المقارنات السلبية والتصورات الخاطئة التي عمرت لوقت طويل في المجال المهني<sup>1</sup>.

### الجدول رقم(19): نتائج تحليل التباين لمحاور الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,561	0,687	0,140	3	0,420	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		0,204	156	31,808	داخل المجموعات	
			159	32,228	الكلية	
0,161	1,738	0,241	3	0,722	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		0,138	156	21,594	داخل المجموعات	
			159	22,316	الكلية	
0.122	1.959	0.266	3	0,797	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
		0.136	156	21,148	داخل المجموعات	
			159	21,945	الكلية	

يتبين من خلال الجدول المرتبط بنتائج تحليل التباين لكل العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F تبين أنه لا توجد فروق في آراء الباحثين حول العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة وهو ما يختلف تماما مع دراسة عبد الله محمد الخميس "علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين" والذي وجد بعد تحليل الانحدار الخطي لمتغيرات الدراسة، أن خصائص الوظيفة قد فسرت بشكل إجمالي حوالي 24.9% من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما دعم تحليل الانحدار وجود علاقة معنوية بين ثلاث أبعاد فقط من خصائص الوظيفة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي حسب ترتيب قوة العلاقة كما يلي: المهارات في الوظيفة، الاستقلالية في الوظيفة، ثم أهمية الوظيفة، أما التغذية الراجعة فلم تكن ذات معنوية، كما لم يدعم الانحدار الخطي معنوية العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وهوية الوظيفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> شلابي وليد، دور الولاء في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص151.  
<sup>2</sup> عبد الله محمد الخميس، مرجع سبق ذكره، ص126.

الجدول رقم(20): نتائج تحليل التباين لمحاور الدراسة تبعا لمتغير الخبرة المهنية

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,675	0,511	0,105	3	0,314	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		0,205	156	31,915	داخل المجموعات	
			159	32,228	الكلية	
0,088	2,220	0,305	3	0,914	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		0,137	156	21,402	داخل المجموعات	
			159	22,316	الكلية	
0.160	1.743	0.237	3	0.712	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
		0.136	156	21.233	داخل المجموعات	
			159	21.945	الكلية	

يتبين من خلال الجدول المرتبط بنتائج تحليل التباين لكل من العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F تبين أنه لا توجد فروق في آراء الباحثين حول العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

الجدول رقم(21): نتائج تحليل التباين لمحاور الدراسة تبعا لمتغير السن

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,669	0,592	0,121	4	0,485	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		0,205	155	31,743	داخل المجموعات	
			159	32,228	الكلية	
0,065	2,261	0,308	4	1,230	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		,136	155	21,086	داخل المجموعات	
			159	22,316	الكلية	
0.42	2.547	0.338	4	1,354	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
		0.133	155	20,591	داخل المجموعات	
			159	21,945	الكلية	

يتبين من خلال الجدول المرتبط بنتائج تحليل التباين لكل العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F تبين أنه لا توجد فروق في آراء الباحثين حول العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية تعزى لمتغير السن ،بينما يتضح من خلال نفس الجدول أن هناك فروق في آراء الباحثين حول الولاء

التنظيمي تعزى لمتغير السن ،ولمعرفة مصر هذه الفروق لجأنا إلى المقارنات البعدية بإستخدام طريقة أقل فرق معنوي LSD وهو ما سيوضحه بشكل افضل الجدول الموالي.

الجدول رقم(22): المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير السن

Sig.	متوسط الفرق (I-J)	السن (J)	السن (I)
0,779	-0,02366	من 31 الى 36	من 25 الى 30
0,332	-0,08673	من 37 الى 42	
0,893	0,01308	من 43 الى 49	
0,007	-0,27074*	من 50 سنة فما فوق	
0,779	0,02366	من 25 الى 30	من 31 الى 36
0,444	-0,06307	من 37 الى 42	
0,687	,03674	من 43 الى 49	
0,009	-0,24709*	من 50 سنة فما فوق	
0,332	0,08673	من 25 الى 30	من 37 الى 42
0,444	0,06307	من 31 الى 36	
0,297	0,09981	من 43 الى 49	
0,062	-0,18402	من 50 سنة فما فوق	
0,893	-0,01308	من 25 الى 30	من 43 الى 49
0,687	-0,03674	من 31 الى 36	
0,297	-0,09981	من 37 الى 42	
0,008	-0,28383*	من 50 سنة فما فوق	
0,007	0,27074*	من 25 الى 30	من 50 سنة فما فوق
0,009	0,24709*	من 31 الى 36	
0,062	0,18402	من 37 الى 42	
0,008	0,28383*	من 43 الى 49	

\* دال عند المستوى 0.05

من خلال الجدول يتضح أن أكثر الفئات العمرية التي أحدثت فروقا في الولاء التنظيمي هي الفئة من 50 سنة فما فوق ،حيث كان فرق المتوسطات مع الفئة من 25 سنة إلى 30 سنة هو 0.27 بدلالة معنوية بلغت 0.07 ،وبلغ فرق المتوسطات مع الفئة من 43 سنة إلى 49 سنة 0.28 بدلالة معنوية 0.008 في حين بلغ فرق المتوسطات مع الفئة من 31 سنة إلى 36 سنة 0.18 بدلالة معنوية 0.009 ،أما آخر فرق في المتوسطات فهو مع الفئة العمرية من 37 سنة إلى 42 سنة بلغ 0.18 بدلالة معنوية 0.062 ،وعليه يمكن القول أن الفئة

العمرية من 50 سنة فما فوق هي الأكثر ولاءاً مقارنة بباقي الفئات العمرية، وذلك لكونها ترتبط ارتباطاً قوياً بالمؤسسة التي تعمل فيها، لدرجة أنهم قد يعتبرونها جزءاً من حياتهم ومشاكلها هي مشاكلهم، فتتلاشي الحدود بين الحياة العملية والحياة الخاصة كما صرح به الباحثون وهو ما اتفق مع دراسة أحمد بن سالم العامري "سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة" حيث كشفت دراسته أن عن وجود علاقة قوية بين عمر المدير ورؤيته لسلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين في ادارته، وتبين أن المديرين كبار السن يرون أن الموظفين الذين يعملون في ادارتهم يتمتعون بسلوك مواطنة تنظيمية أكثر من المديرين صغار السن، وهذا يشير إلى أن توقعات المديرين صغار السن من موظفيهم أكثر من توقعات كبار السن، بمعنى أن المديرين صغار السن يرون أن ما يقوم به الموظفون لا يعد أدوار إضافية خارج عما هو مطلوب منهم رسمياً، ولعل سبب هذا التفاوت في الرؤية يعود إلى اختلاف نظرة الشباب عن كبار السن فيما يتعلق بالعمل والآخرين فالشباب قد يكونون أكثر طموحاً ومندفعين للإنجاز وتحقيق الذات من كبار السن الذين يميلون أكثر إلى بناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين<sup>1</sup>، وما يميز المؤسسة محل الدراسة أنها تمنح ميداليات تشجيعية لكبار السن والذين تتراوح مدة خبرتهم في المؤسسة من 15 إلى 25 سنة، حيث يحصل من قضى 15 سنة فما فوق على ميدالية برونزية، ويحصل من قضى 20 سنة فما فوق على ميدالية فضية، بينما يحصل من قضى 25 سنة فما فوق على ميدالية ذهبية (أنظر الملحق رقم (7)).

### الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين لمحاور الدراسة تبعاً لمتغير المستوى العلمي

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,293	1,236	0,250	2	0,500	بين المجموعات	العدالة التنظيمية
		0,202	157	31,728	داخل المجموعات	
			159	32,228	الكلية	
0,060	2,870	0,394	2	0,787	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		0,137	157	21,529	داخل المجموعات	
			159	22,316	الكلية	
0,130	2,063	0,281	2	0,562	بين المجموعات	الولاء التنظيمي
		0,136	157	21,383	داخل المجموعات	
			159	21,945	الكلية	

يتبين من خلال الجدول المرتبط بنتائج تحليل التباين لكل من العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F تبين أنه لا توجد فروق في آراء الباحثين حول العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي تعزى لمتغير المستوى العلمي، وهو ما توصلت له في بعض من نتائجه دراسة محمد السيد أسامة العطار "العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وكلا من سلوكيات المواطنة التنظيمية والدور

<sup>1</sup> أحمد بن سالم العامري، سلوك المواطنة، مرجع سبق ذكره، ص58.



الاضافي"، والذي رأى أن السبب يرجع إلى أن الباحثين ذوي المستوى التعليمي العالي يكون لديهم حاجات وتوقعات وطموحات مرتفعة قد لا تستطيع المنظمة اشباعها، بالتالي ينخفض مستوى الولاء التنظيمي ومن ناحية أخرى فإن الباحثين ذوو المستوى التعليمي العالي تتاح لديهم بدائل توظيف متعددة، بالتالي ينخفض ولائهم<sup>1</sup>، في حين تعارضت نتائج الدراسة مع دراسة شلابي وليد "دور الولاء في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية مسيلة"<sup>2</sup> حيث يرى بأن هناك أثر يحدثه التعليم في نظرة الفرد للموضوعات الانسانية المختلفة، لا سيما موضوع المهنة، إذ تتغير نظرة الموظف لموضوع المهنة سلباً أو إيجاباً بسبب مجموعة من المتغيرات أهمها: مستواه العلمي وخبرات الآخرين والتجارب السابقة في المهنة وطبيعة الاشراف، طموح الموظف... الخ، هذا الأمر يجعل ذوي مستويات التعليم المتقدم يحملون أفكار إيجابية على المهنة، فالموظفون ذوي المستوى العلمي يختلفون عن غيرهم في ممارستهم وتاديتهم لمهامهم الوظيفية.

#### الجدول رقم(24): يوضح استجابة الباحثين حول العدالة التنظيمية

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض جدا	معارض	بدون رأي	موافق	موافق جدا		
موافق	0.904	04	05	09	08	97	41	التكرار	س1
			3.1	5.6	05	60.6	25.6	%	
موافق	1.171	04	07	17	16	49	71	التكرار	س2
			4.4	10.6	10	30.6	44.4	%	
موافق	0.973	3.41	01	35	40	66	18	التكرار	س3
			0.6	21.9	25	41.3	11.3	%	
موافق جدا	0.835	4.36	01	02	25	42	90	التكرار	س4
			0.6	1.3	15.6	26.3	56.3	%	
موافق	1.132	3.54	08	26	30	64	32	التكرار	س5
			05	16.3	18.8	40	20	%	
موافق	1.129	3.96	12	02	27	59	60	التكرار	س6
			7.5	1.3	16.9	36.9	37.5	%	
موافق	0.958	4.11	04	07	20	65	64	التكرار	س7
			2.5	4.4	12.5	40.6	40	%	

<sup>1</sup> محمد السيد أسامة العطار ، العلاقة بين الإلتزام التنظيمي وكلا من سلوكيات المواطنة التنظيمية والدور الاضافي -دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في مصر- ،رسالة ماجستير ،تخصص ادارة الأعمال ،قسم ادارة الاعمال ،كلية التجارة ،جامعة المنصورة ،مصر ،2005 ،ص87.

<sup>2</sup> شلابي وليد ،مرجع سبق ذكره ،ص168.

موافق	0.930	4.06	04	08	16	78	54	التكرار	س8
			2.5	05	10	48.8	33.8	%	
موافق جدا	0.737	4.23	00	05	14	80	61	التكرار	س9
			00	3.1	8.8	50	38.1	%	
موافق	1.092	3.66	08	21	20	79	32	التكرار	س10
			05	13.1	12.5	49.4	20	%	
موافق	1.298	3.46	24	11	24	70	31	التكرار	س11
			15	6.9	15	43.8	19.4	%	
موافق	1.186	3.46	14	21	32	64	29	التكرار	س12
			8.8	13.1	20	40	18.1	%	
موافق	1.219	3.40	18	18	33	64	27	التكرار	س13
			11.3	11.3	20.6	40	16.9	%	
موافق	1.195	3.43	09	31	39	45	36	التكرار	س14
			5.6	19.4	24.4	28.1	22.5	%	
موافق	0.908	4.01	00	14	23	71	52	التكرار	س15
			00	8.8	14.4	44.4	32.5	%	
موافق	0.804	3.91	00	09	32	83	36	التكرار	س16
			00	5.6	.20	51.9	22.5	%	
موافق	0.992	4.06	00	19	17	60	64	التكرار	س17
			00	11.9	10.6	37.5	40	%	
موافق	1.091	3.93	06	14	23	60	57	التكرار	س18
			3.8	8.8	14.4	37.5	35.6	%	
موافق	0.903	3.80	00	17	33	75	35	التكرار	س19
			00	10.6	20.6	46.9	21.9	%	
موافق	1.147	3.63	13	11	34	66	36	التكرار	س20
			8.1	6.9	21.3	41.3	22.5	%	
موافق	1.117	3.77	11	12	20	77	40	التكرار	س21
			6.9	7.5	12.5	48.1	25	%	
موافق	1.153	3.73	12	13	22	72	41	التكرار	س22
			7.5	8.1	13.8	45	25.6	%	
موافق	0.450	3.81	العدالة التنظيمية						

يوضح الجدول أعلاه التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة التنظيمية ، حيث يظهر أن اعلى متوسط حسابي بلغ 4.36 حصلت عليه الفقرة س4 "استماع مشرفي لي عند اتخاذ القرارات يشجعني عل تقديم مقترحات تحسن من سير العمل" بانحراف معياري 0.83 أي أن اتخاذ القرار داخل المؤسسة من طرف المشرف يساهم فيه المبحوث عبر تواصله معه وهو ما يشجعه على تقديم مبادرات تسهل العمل بشكل عام ،لتحصل الفقرة س9 "تناسب مهامي مع قدراتي يجعلني لا أتردد في مساعدة زملائي الذين يواجهون أعباء عمل كثيرة في العمل" بعدها على متوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.73 ،أي أن الموظف يفضل هذا التوافق والانسجام بين مهامه اليومية وقدراته يجعله يمتلك وقتا يستغله في مساعدة الآخرين في حالة احتياجهم لمساعدته وهو ما تأكده أيضا الفقرة س7"حصولي على المعلومات الخاصة بسير عملي عند طلبها يسهل مهامي ومساعدتي لرؤسائي" التي حصلت على متوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.95 ،بمعنى أن المعلومة الصحيحة المرتبطة بالعمل تسهل مهام الموظف ما يخلق نوعا من السيورة الآلية لعمله فيوفر بذلك جهدا ووقتا لمساعدة الآخرين والتفكير بما قد يفيد الجميع، وهو ما تأكده مرة أخرى الفقرتين س8 "تناسب أوقات عملي مع ظروف الخاصة يزيد من تفكيري بما قد يفيد مؤسستي بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.93 والفقرة س17 "معاملة زملائي لي بلطف تدفعني لتخصيص وقتي لمساعدتهم ان دعت الحاجة" بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.99 و الفقرة س15 "توزيع العمل بشكل عادل بين الموظفين يجعلني أساعد زملائي اذا واجهتهم بعض المشاكل بمتوسط حسابي 4.01 وانحراف معياري 0.90، أما الفقرة س1 "القرارات المتخذة بشأن عملي جد منطقية ما يجعلني مستعد لتولي أي مهام والاستمرار فيها" حصلت على متوسط حسابي بلغ 4 وانحراف معياري 0.90 ،أي أن الموظفين يرون بانهم يعملون في بيئة قانونية تدفعهم لممارسة أعمال مختلفة والاستمرار في ممارستها وهو ما تأكده الفقرة الموالية لها مباشرة س2 "القوانين داخل المؤسسة تسري على الجميع دون استثناءات ما يسهل التنسيق والتواصل مع الزملاء بنفس قيمة المتوسط الحسابي وانحراف معياري معياري قدر بـ 1.18 ،أي أن نفس البيئة القانونية تشجع تربط عمل الموظفين مع بعض وتسهل العديد من المهام كما تدفعهم لطاعة المؤسسة وتخلق نوعا من سلوكيات الكياسة والروح الرياضية بين افراد المجموعة ،وهو ما تفسره الفقرة الموالية س6 "تتيح لي مؤسستي فرصة لإبداء رأيي ،ما يؤكد دفاعي عن سمعتها عندما ينتقدونها الآخرون" بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 1.12 ، أما الفقرتين س18 "العدالة في التعاملات مع الموظفين تجعلني أتعاون مع رؤسائي في العمل على أكمل وجه" بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 1.09 والفقرة س16 "توافق أجلي مع أجور الموظفين لنفس المنصب في مؤسسات أخرى يجعلني أتحدث عن مؤسستي إيجابا خارجها بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.80 تؤكد أن العدالة السارية داخل المؤسسة فيما يخص التعاملات والأجور تدفعهم للإلتزام العام فيها والحديث

عنها بشكل لائق يظهر إيجابياتها وحسناتها ليعكس صورة لامعة وإيجابية عن المكان الذي يعمل فيه. أما الفقرة س19 "تقبل انتقاداتي من طرف الإدارة يشجعي على تقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل" بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.90 أي أن احساس الموظف بقيمة أرائه واحتياج المؤسسة لها والعمل بها فيما لو كانت مناسبة لمتطلبات العمل يزيد من رغبته في مساعدتها وتطوير أسلوبها أي الاهتمام بمستقبلها، وهو ما تدعمه الفقرة س21 "مناقشة مسؤولي لي فيما يتعلق بعملية يزيد من اهتمامي بمستقبل مؤسستي" بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 1.11 وهذه الرغبة والجو الذي يعمل فيه الموظف يرى أنه يتحقق في ضوء وجود تقبل للإدارة له كمشارك في اتخاذ القرار ومساعدة الزملاء فيما بينهم أي المهمة تقع على الجميع، أن تطور المؤسسة ونجاحها يقع على عاتق الكل وهو ما تزيد من تأكيد الفقرة س22 "تشجيع مسؤولي لروح التعاون تدفني لإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من عملي" بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 1.15 بمعنى أن الموظف هنا يستأثر الجماعة على نفسه، لأن هدفه هو المنظمة بدلا من اظهار مجهوده الخاص، أما الفقرة س10 "توافق أجري مع مؤهلتي يدفعني للقيام بمهام اضافية دون تدمر" حصلت على متوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 1.09 أكدت تطوع الموظف لخدمة المؤسسة عندما يرى أن هناك توافق بين ما يبذله من جهد وبين مؤهلاته العلمية والعملية وهو ما وافقت عليه الفقرتين السابقتين س9 وس8 والفقرة س20 "اعلامي بأي نشاطات رسمية/اجتماعية قبل حدوثها يساهم في مشاركتي فيها ولو تطلب ذلك جهدا اضافيا" بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 1.14، وكذلك الفقرة س5 "هناك عدالة في تقسيم العمل والأعباء المنظمة للعمل تجعلني ألتطوع أكثر لمسؤوليات اضافية برحابة صدر" بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 1.13 فهذا التطوع الذي يقوم به الموظف لا يرى فيه عبء عليه أو انهاك له بل يحس بأنه واجبه ويقوم بذلك برحابة صدر، أما الفقرة س12 "حصولي على الحوافر المالية(المردودية) التي استحقها يدعم تقيدي التام بمواعيد العمل وانجازه" بلغ متوسطها الحسابي 3.46 وانحراف معياري 1.18 تبين أن الموظف يلتزم التزاما تاما بمواقيت العمل وضوابطه والتي تتحدد من خلالها مردوديته، وكلما حصل على ما يستحقه من عائد مادي يستحقه كلما تقيد أكثر بقواعد العمل واحترامها، وهو ما تزيد من تأكيد الفقرة س11 "تساوي اجري مع أجور المشاهدين لي في العمل يحافظ على احترامي لأنظمة وتعليمات المؤسسة" التي حصلت على نفس المتوسط الحسابي 3.46 بانحراف معياري 1.29، أما الفقرة س14 "تتمين مؤسستي لمجهوداتي يساعد في تشجيعي على التطوع أكثر لخدمتها" حصلت على متوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 1.19 توضح أن الموظف يؤكد كل مرة أن احترام مؤسسته له تدفعه لبذل كل جهوده من أجل القيام بمهامها، أما الفقرة س3 "تحرص المؤسسة على تطبيق قوانينها ما يدفعني للإلتزام بقواعدها حتى عند غياب الرقابة" تؤيد ما وضحته الفقرة السابقة حيث يؤكد من جديد أنه ملتزم بما تطلبه المؤسسة منه حتى في غياب الرقابة، وأن هناك

رقابة داخلية هي التي تسيره ،أما آخر فقرة وهي س13"حصولي على مكافأة عن عملي الاضافي يجعلني أتطوع لأعمال خارج الاطار الرسمي لعملي" حصلت على متوسط حسابي يقدر بـ3.40 وبانحراف معياري بلغ 1.21 أي أن تقييم عمله الاضافي ماديا يشجعه على التطوع أكثر وهكذا اعمال ،وقد حصلت هذه الفقرة على أقل متوسط حسابي مقارنة بما قبلها مباشرة من فقرات ارتبطت بمسألة التطوع وبكامل الفقرات بشكل عام وهو ما يعكس أن التطوع من أجل الحصول على عائد مادي تحتل ادنى مرتبة في اختيارات الموظف حين يتعلق الامر بالتطوع لمهام اضافية خارج الاطار الرسمي.

على العموم نجد أن الفقرات التي حصلت على أعلى متوسطات حسابية هي الفقرات التي كانت تتراوح بين عدالة الاجراءات بخمسة فقرات(س4،س7،س1،س2،س6) جعلت الباحثين يمارسون سلوكيات تقوم على المبادرات الشخصية ومساعدة الزملاء في العمل ،كما دفعتهم لطاعة مؤسستهم ، إلى جانب إختيارهم للكياسة كسلوك يرون فيه مجالا للإندماج في المؤسسة وسبيلا للتعبير عن رغبتهم في المحافظة على سيرورة العمل وتطويره وتفادي المشكلات التي قد تقع أو التأخيرات التي قد يكون سببها ضغط العمل فيلجأون الى المبادرات الشخصية التي تحل هذه المعضلات أو تتحاشاها ،وعليه يمكن القول أن عدالة الاجراءات ساهمت في خلق سلوكيات نابعة من الموظفين اتجه مؤسستهم تدعوا الى الحفاظ على سيرورة العمل والحفاظ على استمراريته بالشكل الذي تبتغيه المؤسسة ،ومقابل فقرات عدالة الاجراءات تأتي ثلاث فقرات تخص عدالة التوزيع (س9،س8،س15) ،دفعت الموظفين إلى تقديم مبادرات شخصية كذلك وقيامهم بسلوكيات حضارية ،أي أنه كلما كان هناك عدالة في توزيع المهام والعمل بصفة عامة بين الموظفين في نفس المؤسسة كلما زادت فرص مشاركتهم في ابداء رأيهم وتقديم الاقتراحات وتعاملهم مع مؤسستهم كأنها جزء منهم يفكرون في مستقبله ويبحثون فرص تطويره .

في حين كانت الفقرتين (س17،س18) مرتبطة بعدالة التعاملات ،حيث يؤكد الموظفون ان معاملة المؤسسة لهم بلطف تجعلهم يلتزمون التزاما قويا بالمهام الموكلة اليهم ويحرصون على التعاطي ايجابيا مع رؤسائهم ومع زملائهم ويبادرون الى مساعدة الزملاء ان استدعت الظروف ذلك .

في حين تراوحت باقي الفقرات بمتوسطات حسابية أقل بين عدالة الاجراءات(س5،س3) وعدالة التوزيع(س16،س10،س12،س11،س14،س13)عدالة التعاملات (س19،س21،س22،س20) ساهمت جميعا في خلق مبادرات شخصية وسلوكيات حضارية وسلوكيات الايثار بين الموظفين وبين الموظفين ومؤسستهم ،كما شجعتهم على طاعة المؤسسة والالتزام العام بواجباتهم وبما يتجاوز وظائفهم الرسمية ، وعلى مستوى كل الفقرات المرتبطة بالعدالة نجد أنها حصلت على متوسط حسابي 3.81 ومتوسط حسابي 0.45

وعليه يمكن القول أنه مهما كان نوع العدالة الموجودة داخل المؤسسة فإن ذلك يدفع الموظف الى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وهو ما توصلت إليه كذلك دراسة صابرين مراد نمر أبو جاسر حول "أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي" والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين ادراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات، عدالة التعاملات) وبين الالتزام التنظيمي، أي أنه كلما زاد شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية سيزيد مستوى التزامهم التنظيمي اتجاه عملهم<sup>1</sup> إلا أنه تتغير هذه العدالة في تأثيرها حسب نوع العدالة الموجودة في المؤسسة بين عدالة الاجراءات و عدالة التوزيع و عدالة التعاملات كما توصلنا اليه في الدراسة الحالية.

### الجدول رقم(25):يوضح استجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض جدا	معارض	بدون رأي	موافق	موافق جدا		
موافق	0.935	3.99	00	16	22	69	53	التكرار	س23
			00	10	13.8	43.1	33.1	%	
موافق	0.886	4.12	00	12	18	69	61	التكرار	س24
			00	7.5	11.3	43.1	38.1	%	
موافق جدا	0.656	4.26	00	00	19	81	60	التكرار	س25
			00	00	11.9	50.6	37.5	%	
موافق	0.921	4.02	00	15	21	70	54	التكرار	س26
			00	9.4	13.1	43.8	33.8	%	
موافق جدا	0.786	4.21	00	07	15	76	62	التكرار	س27
			00	4.4	9.4	47.5	38.8	%	
موافق	0.907	3.91	00	15	28	73	44	التكرار	س28
			00	9.4	17.5	45.6	27.5	%	
موافق	1.117	3.74	04	23	32	52	49	التكرار	س29
			2.5	14.4	20	32.5	30.6	%	
موافق	0.939	3.79	00	19	33	70	38	التكرار	س30
			00	11.9	20.6	43.8	23.8	%	
موافق	1.007	3.78	02	22	24	73	39	التكرار	س31
			1.3	13.8	15	45.6	24.4	%	

<sup>1</sup> صابرين مراد نمر أبو جاسر ، أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي -دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الاعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2010، ص160.

موافق	0.982	3.89	00	20	26	65	49	التكرار	س32
			00	12.5	16.3	40.6	30.6	%	
موافق	0.962	3.81	00	20	32	67	41	التكرار	س33
			00	12.5	20	41.9	25.6	%	
موافق	0.937	3.62	00	20	52	57	31	التكرار	س34
			00	12.5	32.5	35.6	19.4	%	
موافق	0.946	3.79	01	17	34	70	38	التكرار	س35
			0.6	10.6	21.3	43.8	23.8	%	
موافق	0.374	3.91	الثقافة التنظيمية						

يوضح الجدول أعلاه التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة التنظيمية ، حيث يظهر أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.26 بانحراف معياري 0.65 حصلت عليه الفقرة س25"عملنا في شكل فريق يجعلنا نساعد بعضنا البعض بطريقة تلقائية" أي ليس هناك قانون وضغط يفرض على الموظف يجعله يساعد من معه في العمل انما تلك المساعدة هي اسلوب تلقائي داخل المؤسسة ، وهو ما تؤكد أيضا الفقرة س27"يلتزم الموظف بالسلوكيات الايجابية التي تدعم مسار العمل" التي حصلت على متوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 0.78 ، أما الفقرة س24"حب الموظف لعمله يجعله يشعر بأنه واجب مقدس" حصلت على متوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.88 تظهر خصوصية تعاطي الموظف في هذه المؤسسة مع عمله حيث يرى فيه واجبا يقدهه ويحترمه ، وهذا الاحترام تؤكد الفقرة س26"ندرك أهمية الوقت لذلك نتطوع أكثر في حالة تطلب العمل ذلك" بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.92 ، أي أن احترام الوقت وادراك قيمته كثقافة سائدة في المؤسسة تدفعهم الى القيام بأعمال تطوعية في الظروف التي تحتاج اعمال اضافية ومساعدة من طرفهم ، أما الفقرة س23"يوافقني زملائي أن الاخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية لنا" حصلت على متوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 0.93 والتي تؤكد أن هناك شبه اتفاق تام على أن عملهم يجب ان يقوم على الاخلاص وإلا لن يكونوا راضين عنه وهو رأي يعكس الجو السائد ونمط التواصل بين الموظفين وطبيعة السلوكيات التي يقومون بها ويخلصون في ممارستها ، في حين حصلت الفقرة س28"نتحمل في بعض الأحيان مخاطر العمل ونتطوع للتقليل منها" على متوسط حسابي 3.91 بانحراف معياري 0.90 حيث تؤكد هذه الفقرة أن الموظفين مستعدين لمواجهة المخاطر التي قد تعترض عملهم وهم في كامل الاستعداد لتحمل نتائجها من خلال التطوع للتقليل منها ومحاول الحد من وقوعها ، ما يعكس مرة أخرى تقبل الادارة لهكذا سلوكيات صادرة من الموظفين ، أما الفقرة س32"أشعر

أن نمط القيم السائدة في مؤسستي يدعم روح التكامل والتعاون أكثر" حصلت على متوسط حسابي 3.89 بإحرف معياري 0.98، وهنا نعرف نمط القيم السائدة في المؤسسة والتي تدفع الموظفين الى التكامل والتعاون أكثر فيما بينهم، ومساعدة بعضهم البعض، وهو ما تدعمه الفقرة س33 "أشعر أن نمط القيادة السائدة في مؤسستي يدعم التعاون" بمتوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.96، أي أن نوعية القيادة التي تدير المؤسسة تشجع على مساعدة الموظفين لبعضهم البعض بعيدا عن ما تمليه المهام الرسمية لأن ذلك يصب في مصلحة المؤسسة، والادارة تشجع على هكذا سلوكيات، أما الفقرة س30 "أنماط الاتصال في مؤسستي تجعلني أتمسك أكثر بقيم العمل التي تسهله" حصلت على متوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.93، أكدت ما قدمته الفقرة س32 و عكست تمسك الموظفين بنوعية القيم والثقافة التي تسود داخل المؤسسة وذلك لأن تلك القيم تخلقها أنماط الاتصال وتسعى لاستمرارها لتسهيل مهام الموظف، في حين اظهرت الفقرة س35 انشاء جوائز تشجيعية بإسم عمال سابقين متميزين يوفر شروط الاقتداء وروح المبادرة لدينا كعمال في الوقت الحالي" متوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.94 اهتمام الموظفين بثقافة التشجيع المعنوي والتي تدفعهم للإقتداء بهم وزيادة فرص المبادرات التي تدعم العمل وتسعى لتيسيره وتطويره، أما الفقرة س31 "تمثل الرقابة دافعا لي يجعلني أعمل أكثر وابدأ كثيرا" حصلت على متوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 1.00، وهو ما يميز عمال هذه المؤسسة الذين لا يرون في الرقابة ضغطا لهم في العمل انما دافعا لعملهم أكثر وفرصة لتقديم مبادرات وما يؤكد هذا الرأي الجو السائد والثقافة المعمول بها في المؤسسة، أما الفقرة س29 "تحترم مؤسستي اقتراحاتي وتكافئني عليها أحيانا" حصلت على متوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 1.11 تظهر هذه الفقرة تعامل المؤسسة مع موظفيها وتقبلها لمشاركتهم في تسيير العمل وأكثر من ذلك قد تكافئهم على هذه السلوكيات كتقدير منها على مبادراتهم وهو ما تزيد من تأكيده الفقرة س34 "يشجعي تكرم مؤسستي للمبدعين في المناسبات الوطنية أو الدينية على القيام بأعمال اضافية لصالحها" حصلت على متوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 0.93، أي أن هناك جو من الاحترام والتقدير تنتهجه المؤسسة كثقافة تمارسها اتجاه موظفيها المبادرين والمبدعين لتشجعهم على العمل أكثر والتطوع لخدمة المؤسسة في حالة احتاجت ذلك، وتخلق مكانة قوية داخل الموظف تستطيع عبرها من الاستثمار فيه والحفاظ على أدائه وضمان ممارسته للسلوكيات الايجابية للحفاظ على سمعة المؤسسة ونشاطها ضمن مهامه الرسمية وغير الرسمية.

على العموم حصول كل الفقرات المرتبطة بالثقافة التنظيمية على متوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.37 أكد أهمية هذه الثقافة وتأثيرها المعتبر في سلوكيات الموظفين وعليه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية التي تسود داخل المؤسسة لها دور كبير في خلق سلوكيات متعددة تتراوح بين تحقيق المبادرات الشخصية والالتزام العام



والتنمية الذاتية التي تصب في مجملها في اطار سلوكيات مواطنة التنظيمية، ويختلف هذا التأثير من عامل لآخر وهو ماتأكدته دراسة فهد بن عبد الرحمان محمد المليفي "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية" حيث توصل الى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تأثر هذه الثقافة في العاملين وتعزز من وعيهم بنظم العمل، الامر الذي ينعكس بصورة ايجابية على سلوكهم التنظيمي، ولذلك كانت هناك مساهمة واضحة للثقافة التنظيمية في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى منسوبيها<sup>1</sup>، وتسعى الثقافة التنظيمية بكل مؤشراتهما إلى احداث تغيير في سلوك الموظفين معتمدة في ذلك على عدة اساليب نذكر منها منح ميداليات تشجيعية للموظفين الذين تتراوح مدة عملهم من 15 الى 25 سنة، كما تم استحداث ميدالية لمن بلغ 30 سنة في المؤسسة بخلاف الميدالية البرونزية والفضية والذهبية<sup>2</sup>

### الجدول رقم(26): يوضح استجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض جدا	معارض	بدون رأي	موافق	موافق جدا		
موافق	0.981	3.67	02	20	39	66	33	التكرار	36س
			1.3	12.5	24.4	41.3	20.6	%	
موافق	1.142	3.56	12	18	29	71	30	التكرار	37س
			7.5	11.3	18.1	44.4	18.8	%	
موافق	0.792	3.84	00	15	20	101	24	التكرار	38س
			00	9.4	12.5	63.1	15	%	
موافق	0.783	3.94	00	11	21	95	33	التكرار	39س
			00	6.9	13.1	59.4	20.6	%	
موافق	1.193	3.69	12	18	20	68	42	التكرار	40س
			7.5	11.3	12.5	42.5	26.3	%	
موافق	0.830	3.95	00	11	26	83	40	التكرار	41س
			00	6.9	16.3	51.9	25	%	
بدون رأي	1.232	3.22	16	34	34	51	25	التكرار	42س
			10	21.3	21.3	31.9	15.6	%	
موافق	1.113	3.64	09	19	27	71	34	التكرار	43س

<sup>1</sup> فهد بن عبد الرحمان محمد المليفي، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة مسحية على العاملين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - رسالة ماجستير، تخصص ادارة عامة، قسم الادارة العامة، كلية العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2017، ص 158.

<sup>2</sup> المقابلة مع المستشار القانوني.

			5.6	11.9	16.9	44.4	21.3	%	
موافق	0.752	3.97	00	09	20	97	34	التكرار	س44
			00	5.6	12.5	60.6	21.3	%	
موافق	0.821	3.89	00	10	33	81	36	التكرار	س45
			00	6.3	20.6	50.6	22.5	%	
موافق	0.886	3.79	00	18	29	82	31	التكرار	س46
			00	11.3	18.1	51.3	119.4	%	
موافق	1.009	3.52	11	17	36	70	26	التكرار	س47
			6.9	10.6	22.5	43.8	16.3	%	
موافق	1.044	3.57	03	31	25	74	27	التكرار	س48
			1.9	19.4	15.6	46.3	16.9	%	
موافق	0.772	3.96	00	10	21	95	34	التكرار	س49
			00	6.3	13.1	59.4	21.3	%	
موافق	0.706	3.89	00	05	34	94	27	التكرار	س50
			00	3.1	21.3	58.8	16.9	%	
موافق	0.371	3.73	الولاء التنظيمي						

يوضح الجدول أعلاه التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للولاء التنظيمي ، حيث يظهر أن أعلى متوسط حسابي بلغ 3.97 بإنحراف معياري 0.75 حصلت عليه الفقرة س44 "بقائي بالمؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها ما يجعلني أعمل بجد أكثر للبقاء والتطور فيها" أي أن البقاء في المؤسسة نابع من الاحتياج للإستمرار فيها وهو ما يدعوه للعمل بجد لضمان ديمومة هذا العمل ،أما الفقرة س49 "رغبتي في مساعدة زملائي نابعة من احساسني بإنتمائي الاخلاقي لهذه المؤسسة" حصلت على متوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.77 ،أي أن شعور الموظفين بإرتباطهم الاخلاقي بالمؤسسة يدفعهم لمساعدة زملائهم ،أي أنهم يحسون بكونهم جزءا من المؤسسة وسيسعون لمساعدة كل من يحتاج ذلك ،في حين حصلت الفقرة س41 "أشعر بأن مكانة مؤسستي كبيرة جدا عندي ما يدفعني للمحافظة عليها بكل الوسائل" حصلت على متوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.83 ،تظهر هذه الفقرة أن مكانة المؤسسة وقيمتها عند الموظفين تأثر في تعاطيهم معها فحينما يحسن الموظف أن هذه المكانة كبيرة يستنفذ كل الطرق سعيا منه للحفاظ عليها وعلى مكانتها وهو سلوك حضاري والتزام كبير يعتزم الموظف احترامه مادامت هذه المكانة كبيرة لمؤسسته ،وهو ما تأكده الفقرة س39

"أعتبر أن مشكلات العمل هي مشكلاتي الخاصة وأسعى لحلها بكل الطرق الرسمية والودية" حصلت على متوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.78 ، حيث يرى الموظفون أنها جزء من حياتهم ومشكلات مؤسستهم تقع ضمن مشكلاتهم الخاصة ، فيسعون لحلها معتمدين في ذلك على الحلول الرسمية والودية ، أما الفقرة س 50 "تجاوزي لمهامي الرسمية والانتقال للمهام التطوعية هو جزء من التزامي و ولائي للمؤسسة" أي الشعور بالالتزام نحو المؤسسة يدفع الموظفين لمزاولة مهام غير رسمية وتطوعية ، تساهم في تسهيل مهامهم والحفاظ على الوضع العام ، أما الفقرة س 45 "أرى ضرورة تطوير عملي للمحافظة على فرص بقائي بالمؤسسة" حصلت على متوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.82 أي أن رغبته في البقاء في المؤسسة تدفعه لتطوير ذاته وتنميتها والرقى بعمله ، أما الفقرة س 38 "احس بإرتباط عاطفي قوي بمؤسستي يجعلني أستثمر كل مجهودي لخدمتها" كان متوسطها الحسابي 3.84 وانحراف معياري 0.79 ، وتظهر هذه الفقرة أن طبيعة الرابطة بين الموظفين ومؤسستهم هو رابطة قوي وعاطفي ، يشجعهم ويدفعهم لخدمتها بكل ما أوتوا من قوة دون أن يشعروا بان ذلك بمجهود اضافي يرهقهم بل يستثمرون كل ما يستطيعون خدمة للمؤسسة ويظهر ذلك من خلال الفقرة س 46 "أعبر عن رغبتي في الاستمرار في المؤسسة من خلال جودة عملي وتطوعي لتسهيل مهام زملائي" بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.88 ، فإستثمار جهدهم وقدراتهم يعبرون عنها من خلال جودة العمل والتطوع لتسهيل مهام زملائهم ، أي أن هذه الرغبة والولاء الذي يشعرون به يآثر في عملهم بصورة مباشرة و واضحة ، وهو ما تزيد من تأكيد الفقرة س 40 "رغبتي قوية في بقائي في مؤسستي لذا أوفر كل جهودي لتسهيل المهام وإنجاز المهام الموكلة الي" بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 1.19 ، أي أن قوة الرغبة في البقاء للموظفين بهذه المؤسسة يدفعهم مرة أخرى لإنتهاج سلوكيات تعكس هذه الرغبة من خلال إنجازها لما هو مطلوب منه أي التزامه بعمله وتحمل مسؤولية العمل من خلال توفير كل جهوده لتحقيق ذلك ، أما الفقرة س 36 "أجد صعوبة في إلتحاقني بمؤسسة أخرى بخلاف مؤسستي الحالية" حصلت على متوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.98 وهو ما يبرهن الرغبة القوية في البقاء في المؤسسة الحالية ، في حين حصلت الفقرة س 43 "تقدم لي مؤسستي مزايا لا تتوافر في مؤسسات أخرى ما يجعلني متمسكا أكثر بها" على متوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 1.11 تعطي اثباتا واضحا لتمسك الموظفين بهذه المؤسسة ، كونها مصدر لمزايا ليست متوفرة عند غيرها ، كما تاكد صعوبة انسحابه منها التي ظهرت في الفقرة السابقة ، أما الفقرة س 48 "بالرغم من وجود فرص عمل أفضل لكنني أفضل التمسك بمؤسستي والعمل فيها لكل قوتي" حصلت على متوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري 1.04 تظهر ان المزايا التي سبق وأن زادت من تمسك الموظف بمؤسسته في الفقرة السابقة ليست السبب الوحيد لذلك بل أن هناك أسباب أخرى ولاء مطلق للمؤسسة الحالية بالرغم من توافر فرص للعمل في مؤسسات أخرى ، أما الفقرة س 37 "أشعر بوجود جو

أخوي يدفعني للعمل أكثر مما هو مطلوب مني رسمياً" حصلت على متوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 1.14 تظهر بعضاً من الأسباب التي نبحث عنها في الفقرة السابقة وهي الجو الأخوي الذي يتوفر للموظفين في هذه المؤسسة، والذي يدفعهم لممارسة سلوكيات إيجابية تتجاوز المهام الرسمية، أما الفقرة س47 "اشعر بقيود اخلاقية تمنعني من الانتقال لمؤسسة أخرى" حصلت على متوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 1.09 فتظهر لنا مرة أخرى سبباً جديداً لبقاء الموظفين في المؤسسة وهو الارتباط الاخلاقي بها، حيث يصعب الانسحاب من مؤسسته الحالية لوجود عوائق اخلاقية تمنع وقوع ذلك، في حين حصلت الفقرة س42 "أرى أن عديد الامور ستتأثر اذا ماترتك عملي بالمؤسسة" حصلت على متوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 1.23 تظهر مدى تمسك الموظفين بمؤسستهم لدرجة أن هناك امور يرون أنها ستتأثر بقرار انتقاليهم.

على العموم وجدنا أن الفقرات المرتبطة بالولاء التنظيمي حصلت متوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.37 وهو ما يعكس شعور الموظفين بولائهم القوي لمؤسستهم وارتباطهم بها ارتباطاً عاطفياً واخلاقياً يجعلهم يسلكون سلوكيات اتجاهها تفضي إلى دعم الاعمال والمهام المتوقعة منهم وتسعى لتحقيق اهداف المؤسسة بشكل عام، ويظهر ذلك من استجابات المبحوثين التي تراوحت بين انواع الولاء التي ظهرت حسب وجهة نظرهم فكان الولاء العاطفي يشمل الفقرات (س36، س37، س38، س39، س40) بمعنى ان البيئة التنظيمية التي يتواجدون بها من اندماجهم مع المسؤولين وظروف العمل بشكل عام تجعلهم يرتبطون عاطفياً بها ويرغبون بشكل مستمر في البقاء ضمن طاقمها، والتوحد مع هويتها، في حين تشمل الولاء المستمر الفقرات (س41، س42، س43، س44، س45) وهي تبين مدى اندماج الموظفين بمؤسستهم وما قد يتكبدونه جراء تركهم للعمل فيها، فحاجة العمل فيها ملحة ويترجمون هذه الحاجة من خلال استثمار كل قدراتهم ومجهوداتهم لتحقيق ذلك ولاستمرار المؤسسة الذي يعني استمرارهم هم كأفراد ضمن فريقها، أما الفقرات (س46، س47، س48، س49، س50) تعبر عن الولاء الاخلاقي، وهو نوع من الرباط الذي يصعب فكه أو الاستهانة به لكونه استثماراً ناجحاً اذا ما توفر في الموظفين حيث يمثل رباطاً دائماً، وهذا الرباط يعني الاستمرار بالمؤسسة والسعي لبقائها ونجاحها عبر العمل وتوفير كل ما تحتاجه من سلوكيات إيجابية من شأنها المحافظة على سير العمل ومستواه، لأنهم يرون في المؤسسة مصدراً للإستقرار ومكاناً سيمضون فيها عدداً معتبراً من حياتهم، لذلك وجب تطويره وتدعيمه والالتزام بضوابطه.

الجدول رقم(27):يوضح رؤية المبحوثين لكون التشجيع على أداء الأعمال التطوعية يخدم وظيفة الفرد أو

### أهداف المنظمة أو يخدمهما معا مع الشرح

%	التكرار	الشرح	%	التكرار	
2.5	04	تعكس روح المسؤولية	37.5	60	وظيفة الفرد
05	08	تمثل رغبة في التقرب من المسؤول			
4.4	07	تسهيل المهام			
11.3	18	تمثل دعما للوظيفة			
6.3	10	تدعم الابداع في العمل			
8.1	13	تخلق جو أحموي بين الموظفين	18.1	29	اهداف الادارة
6.3	10	تعكس اخلاقيات المهنة			
3.8	06	نتائجها وفائدتها تعود على الادارة فقط			
3.1	05	تغطي عجز الادارة			
05	08	تدعم غايات الادارة العليا فقط			
3.1	05	توفر الظروف المناسبة يخلق الابداع	44.4	71	معا
7.5	12	التطوع يخدم الفرد والادارة ماديا			
3.8	06	تساهم في خلق التحفيز			
11.9	19	ذو فائدة مزدوجة			
05	08	الوفرة في الانتاج			
5.6	09	له نتائج ايجابية مع مشاكل في التسيير			
3.1	05	تمثل طريقا للنجاح للطرفين			
4.4	07	تخدم بدرجات عالية سمعة المؤسسة			

يبين الجدول اعلاه وجهة نظر المبحوثين نحو هدف التشجيع على الأعمال التطوعية فيما إذا كان يخدم مصلحة الفرد أو مصلحة المنظمة أو يدعمهما معا، فكانت أعلى نسبة تؤيد ان هذا التشجيع يدعم الفرد والإدارة معا بنسبة 44.4 %، وكانت ضمن هذه النسبة 11.9 % يفسرون ذلك بكون هذه الاعمال التطوعية ذات فائدة تعود على الموظف والمؤسسة معا، وما يؤيد هذا الرأي هو التبرير الموالى الذي حصل على 7.5% حيث يجدون في الاعمال التي يتطوعون لممارستها داخل المؤسسة عائدا ماديا سواء المؤسسة عندما يساهم الموظفون بمبادرات شخصية غير رسمية لتسهيل عملهم أو مساعدة زملائهم في مهامهم، والتمسك بضرورة بذل الجهد وتطوير الانجازات التي يقدمون عليها، مايزيد ويحسن من أدائهم فتستفيد المؤسسة والتي بدورها قد تلجأ لمجازات

من بادر بهذه السلوكيات ،أو نتيجة للارباح التي قد تحصل عليها من ارتفاع أداء موظفيها فتكون بذلك استفادة مادية مزدوجة ،إلا أن نسبة 5.6 % يرون ان هناك نتائج ايجابية لهذه السلوكيات داخل المؤسسة ،غير أنها قد تخلق نوعا من السلبيات في التسيير ،مبشرين ذلك بغياب اطار واضح ينظم هذه الاعمال ويحدد المسؤوليات ويتفادى ما قد يقع بين الموظفين أو بين الموظفين والادارة نتيجة للمبادرات الفردية غير المدروسة ،في حين رأت نسبة 5 % أن التشجيع على الاعمال التطوعية يحقق وفرة في الانتاج وهو ما تحتاج إليه أي منظمة مهما كان نشاطها وأهدافها ،أما ما نسبته 4.4 % رأى أن هذه الاعمال تخدم بالدرجة الأولى سمعة المؤسسة والتي ستستفيد منها هي بحد ذاتها كما سيستفيد منها العامل بها ،لأن سمعة المؤسسة تشكل بعدين مهمين لكل من الفرد والمؤسسة وهما البعد المادي والبعد المعنوي ،والذي من شأنه المساهمة في تموقع المؤسسة بين المؤسسات الأخرى وتموقع الموظف مقارنة بغيره من الموظفين في مؤسسات أخرى ،وهو ما تأكده وجهة النظر الموالية التي حصلت على نسبة 3.8 % حين رأت أن التطوع يخلق نوعا من التحفيز يحتاجه الفرد والمؤسسة على حد سواء ،أي التحفيز على العمل ،التحفيز على الانتساب لهكذا مؤسسة ، كما تشمل التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي ،بينما حصل تبرير أن التطوع يوفر الظروف المناسبة لخلق الابداع وتبرير أن التطوع يمثل طريقا لنجاح الطرفين على نسبة 3.1 % حيث يرون في هذه السلوكيات التي يقوم بها الموظفون بيئة محدثة للإبداع وتمثل مسلكا يوصل لنجاح الفرد ومؤسسته على حد سواء.

أما ثاني اختيار للمبحوثين لوجهة نظرهم في الطرف الذي تخدمه الاعمال التطوعية هو الفرد بنسبة مؤية تقدر بـ 37.5 % ،ويبررون ذلك بأنها تمثل دعما للتوظيفة من حيث انجاز المهام والتنسيق بين مهام الزملاء ،بالاضافة إلى ربط الموظف أكثر فأكثر بمؤسسته بنسبة مؤية تقدر بـ 11.3 % وهناك من يرى أنها تساهم في خلق جو أخوي من خلال ما التكامل والأثير الذي يكون بين الموظفين وبين الموظفين وادارتهم وهو يمثلون ما نسبته 8.1 % ، أما نسبة 6.3 % رأت أنها تدعم عنصرا مهما في وظيفة الموظف وهو الابداع في العمل ،حيث أن ادراك الإدارة لهذه الاعمال التطوعية يفتح المجال أمام الموظف لتقديم اقتراحاتهم وانشغالهم حول سير العمل ومجرياتة والتي ستفيد بطريقة أو أخرى وظيفة الفرد وتسهل عليه انجاز مهامه كما ترفع من مكانته في بيئته التنظيمية ،فيتشجع لمواصلة هكذا سلوكيات ويزيد من ابداعاته وآفاق تعاويه مع المؤسسة خارج النطاق الرسمي ،في حين رأت نسبة 05 % أن هذه السلوكيات التي قد يمارسها الموظف والمهام التي قد يتطوع لها تجسد رغبة منه للتقرب

لمسؤوله ولمولاتة الادارة ما سيعود عليه بالفائدة ،أما مانسبته 4.4 وجدت في التطوع منفذا لتسهيل مهامها ،أما آخر نسبة والمقدرة بـ2.5 % ترى أن السلوكيات التطوعية التي يؤديها الموظفون تعكس احساسهم بالمسؤولية وروح الالتزام النابعة منهم ،وتبرهن أن من يتحلون بهذه السلوكيات على درجة وعي كبيرة بدورهم داخل المؤسسة والذي يتجاوز مهامهم الرسمية ، والمسؤولية التي تقع على عاتقهم تفرض عليهم انجاز هكذا مهام في هكذا أشكال وظروف ، أما آخر وجهة نظر والتي ترى في الاعمال التطوعية خادمة للإدارة فقط حصلت على نسبة 18.1 % ،اتفقت اعلى نسبة فيها 6.5% على تبرير ذلك بكون التطوع هو من اخلاقيات الوظيفة وتدخل ضمن اطار وشكل المهنة فقط ،فهي اذن تخدم الادارة لا اكثر ،في حين رأت نسبة 05 % أن هذا التطوع هو موجود فقط لخدمة غايات الادارة ،قد تستفيد منه كمؤسسة لكنها لن تفيد به الموظف وتكتفي بإستغلال مجهوده لخدمة أغراضها وأهدافها،وهو ما يؤكد التبرير الموالى بنسبة 3.8 % حين يبرر ذلك بكون أن أي نوع من التطوع تعود نتيجه وفائدته على الادارة فقط دون الموظف،أما آخر نسبة والتي قدرت بـ3.1 % أكدت نفس الرأي لكن من زاوية أخرى حين بررت أن هذه الاعمال التطوعية تخدم الادارة لكن لتغطية عجزها الذي قد يشمل التسيير أو فرض النظام والقوانين أو حتى مردودها كمؤسسة،فهي بذلك تحاول التعويض عن كل ما سبق بما قد يتطوع به موظفوها

على العموم مهما اختلفت وجهة نظر الباحثين في تحديد الطرف الذي تخدمه الأعمال التطوعية ،إلا انها تعود دائما بالإيجاب سواء على المنظمة أو الفرد لكن إذا أردنا أن نحدد من الطرف الأكثر استفادة من ذلك نجد الفرد فحين يستفيد مع ادارته بنسبة 44.4 % ثم يعاود استفادته بعيدا عن ادارته بنسبة 37.5 % ،أي ما يعادل 81.9 % مقابل استفادة أقل للإدارة مع الفرد بنسبة 44.4 % زائد استفادة الادارة فقط 18.1 % سنحصل على 62.5 % ، وهو ما يعكس حجم الاستفادة والعائد المادي والمعنوي له من ممارسات لسلوكيات التطوع التي هي بالأساس تدخل ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية وتسعى جاهدة لتسهيل انجاز المهام والتقدم في العمل بشكل عام.

## نتائج الدراسة :

بعد الدراسة النظرية والميدانية التي تم إنجازها وفي ضوء الفرضيات التي قادت البحث نحو نقاط بعينها رغبة

في التحكم فيه والتدقيق في نتائجه توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج هي :

1- تتأثر ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بعدد العوامل التي تتحكم في حجم الممارسة ونوعيتها ومداهما بالإضافة إلى تحديد الأطراف التي تتمسك بها من الأطراف التي تمتنع عنها وفيما يرتبط ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية فقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعكس تأثير مجموعة من العوامل هي الجنس، طبيعة الوظيفة، الخبرة المهنية، المستوى العلمي في العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي والتي تنعكس وتحدث تغييرات على مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن متغير السن شكل فارقا وأعطى دلالة معنوية ارتبطت بعامل الولاء التنظيمي على وجه الخصوص والذي تركز في الفئة العمرية من 50 سنة فما فوق، حيث اعتبرت أكثر الفئات العمرية ولاءا مقارنة بباقي الفئات العمرية الأخرى.

2- بما أن العدالة التنظيمية تركز على إدراك الموظف لنزاهة القوانين والإجراءات التي تتبع في تحديد الامتيازات لنتائج المقارنة بين ما يقدمه إلى منظمته وما يحصل عليه من تلك الامتيازات كما تركز التوزيع المنطقي لها بالإضافة إلى ذلك حسن المعاملة الشخصية التي يتلقاها الموظف عند تطبيق تلك القوانين والإجراءات، لذا فالإختلال في هذا الإدراك قد يؤثر بصورة سلبية في مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين في تلك المؤسسة، وهو ما توصلت له هذه الدراسة وأكدته حين ظهر أن أنواع العدالة التنظيمية تؤثر بصورة كبيرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية أي عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات، إلا أن الأمر الذي ميز هذه النتائج أن عدالة الإجراءات استحوذت على النصيب الأوفر من التأثير ومن اختيارات الباحثين، حيث أنهم يرون أنها ترتبط ارتباطا قويا بقرار ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا لكون القوانين هي الضابطة داخل المؤسسة و يجب ان تتسم هذه القوانين بالعدل في تقسيم العمل وتطبيق قوانينه وشموليتها لكافة مجالات الوظيفة



ولجميع الموظفين دون استثناء ، تليها مباشرة عدالة التوزيع ، لأن شعور الموظف بأن هناك توزيع منطقي و وظيفي مناسب لما يبذله من جهد وما ينجزه من مهام مقابل ما يتلقاه ، وحصوله على الامتيازات بشكل عادل وخاضع لتفسير واضح وقانوني يجعل المورد البشري لا يكتفي بما هو مطلوب منه رسميا بل يتجاوز ذلك لأدوار اضافية وتطوعية تدعم هذا الشعور بالتوزيع العادل ، في حين كانت عدالة التعاملات مؤثرا حساسا يرتبط هو نفسه بعدالة الاجراءات و عدالة التوزيع ، لأن غيابهما يفرض بالضرورة غياب عدالة التعاملات لذلك تراوحت آراء المبحوثين في هذا الصدد وعلى الرغم من اختلافات آرائهم تبقى العدالة التنظيمية مطلبا ملحا يتحكم في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بمختلف أنواعها .

3- ترتبط الثقافة التنظيمية ارتباطا وثيقا بسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث تتزاج مؤشرات كل متغير مع متغيرات الآخر ، فيرتبط كل من الاتجاه والتكامل والرقابة ونماذج الاتصال بالاضافة إلى الدعم الاداري والهوية ونظام المكافأة الى جانب تقبل الآخر والمبادرة الفردية وتحمل المخاطر مع مؤشرات الايثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ، والالتزام العام والمبادرة الشخصية بالاضافة إلى التنمية الذاتية وطاعة المنظمة ، وهو ما عكسته هذه الدراسة التي توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تتحكم في سلوكيات المواطنة التنظيمية تحكما تتعدد مستوياته وأبعاده حيث تمثل الثقافة التنظيمية جزءا لا يتجزأ من الجانب الاجرائي والقانوني للمنظمة كما تمثل جزءا هاما من ثقافة المورد البشري الذي يختار الاندماج من عدمه في ثقافة المؤسسة ، وعليه لما كانت الثقافة التنظيمية تشجع الموظف على التعاطي مع العمل بسلوكيات تخلقها البيئة التنظيمية كان لزاما الاهتمام بهذه الثقافة التنظيمية حيث أبدى المبحوثون آرائهم بشكل واضح وصريح أنها تجعلهم يمثلون لبعض السلوكيات بشكل عفوي وبشكل تطوعي دون الحاجة للتفكير في العائد المادي أو المعنوي لذلك بل تماشيا مع ثقافة المؤسسة التي ترحب بذلك وجعلت تلك السلوكيات معيارا لتحديد مكانة الموظف وتصنيف مجهوده ، ما جعل الموارد البشرية يندمجون في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية دون الشعور بأنهم يقومون بأعمال اضافية خارج النطاق الرسمي ، وبذلك نجد

أن الثقافة التنظيمية قد أذابت بعض من الحدود التنظيمية والقانونية وساهمت بشكل واضح في اندماج الموظف اندماجاً كلياً في ثقافتها وساهمت في تداخل ثقافة المورد البشري ضمن ثقافة المؤسسة.

4- يرتبط تعدد أنواع الولاء التنظيمي بتعدد السلوكيات الممارسة في المؤسسة لذا كان هناك الولاء التنظيمي العاطفي الذي يعكس فهم الخصائص المميزة للعمل عبر ادراك استقلالية الوظيفة، المهارات التي تتطلبها ومستوى العلاقة التي تربط بين الرئيس والمرؤوسين والاحساس بقيمة الموظف في مؤسسته ومشاركته في قراراتها، كل ماسبق يجعل الفرد يحس بإرتباطه عاطفياً بمكان العمل والبيئة التي يعمل فيها وينتج عن هذا الاحساس سلوكيات تدعم الوظيفة والمؤسسة وهو ما توصلت إليه الدراسة حين عبر الباحثون عن ان إرتباطهم العاطفي بالمؤسسة هو ما يزيد من رغبتهم في الانتساب لها وخدمتها بالشكل الذي يعكس هذا الارتباط العاطفي، أما الولاء الأخلاقي يرتبط بقوة الزامية الموظف في البقاء بمؤسسته وهو ما اظهرته الدراسة حين عبر الباحثون عن نيتهم في الاستقرار في العمل الحالي وأن هناك رباط اخلاقي يمنعهم من التفكير في تركها معبرين عن ذلك بعدة ممارستهم لعدة سلوكيات أهمها الكياسة والروح المعنوية والمبادرة الشخصية والتركيز على تنمية ذاتهم وطاعة مؤسستهم والتي تعني في مجملها سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما النوع الأخير من الولاء فهو الولاء المستمر والتي رأى الباحثون أنه يؤثر بصورة مباشرة في سلوكهم حيث يضعون رغبتهم في البقاء في مواجهة ما سيكلفهم لو اختاروا مغادرة المؤسسة، لذا كان لزاماً عليهم الاندماج أكثر فأكثر في أنشطة المنظمة ما ارتبط منها بالإطار الرسمي وغير الرسمي، وهنا تتفوق الحاجة على العمل على تفضيلات الموظف، وبما أنه مستمر في العمل في هذه المؤسسة يرى ضرورة تحقيق مكانة قوية لا تسمح بورود احتمالات الانسحاب منها أو تركها، وتعزز ارتباطه بها .

5- تؤثر عدة عوامل في سلوكيات المواطنة التنظيمية حسب كل منظمة وحسب طبيعة المناخ العام لها، وقد توصلت هذه الدراسة التي تعاملت مع مؤسسة سونطراك ناحية بسكرة ، الى عدة نتائج تبين التفاوت في تأثير هذه العوامل في المواطنة التنظيمية، لان هذه المؤسسة تتمتع بخصوصية وسمعة تميزها عن باقي المؤسسات العمومية

الأخرى ،أما المناخ العام داخلها فقد عكس لنا جملة من النتائج التي أفرزتها الدراسة ،وهي أن الثقافة التنظيمية أكثر العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية بمؤسسة سوناطراك ناحية بسكرة ،كون هذه المؤسسة تنفرد بثقافة تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى ،فالموظف فيها يرى سلوكيات وقوانين وممارسات رسمية وغير رسمية تسهم في تدعيم ثقافتها وتقود المورد البشري نحو انتهاج سلوكيات ايجابية ،فالتشجيع على التعاون وترسيخ هوية سوناطراك ،ونماذج الاتصال ونظام المكافأة وغيره يسهم بطريقة مباشرة في اختيار الموظف لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلى رأسها المبادرة الفردية والسلوك الحضاري والالتزام العام ،تليها العدالة التنظيمية حسب النتائج الاحصائية التي توصلت اليها الدراسة ،وذلك لكون هذه المؤسسة تعتمد نظاما واضحا في القوانين المنظمة لسيرها واللوائح المناسبة لنشاطها ومكانتها داخل مجتمعها ،وهو ما يشعر الموظف بالعدالة التنظيمية التي ستأثر مباشرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية إيجابا ،إلا ان هذا لا ينفي أن الالتزام بالقوانين قد يعيق احيانا سلوكيات المواطنة التنظيمية وهذا حسب ما صرح به المبحوثون حين رأوا أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ليست استجابة لتلك القوانين السارية إنما هو تقرب من المسؤول أو تغطية للعجز الذي تعيشه الادارة بسبب نفس تلك القوانين. أما الولاء التنظيمي فقد حصل على المرتبة الثالثة بعد الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية ،فبالرغم من ارتباط الموارد البشرية بمؤسستهم إلى أن هذا الارتباط متوقف على جملة من الظروف العامة داخل المؤسسة وحسب طبيعة المورد البشري في حد ذاته ،وما يؤكد هذه النتيجة أن المبحوثين الأكثر ولاء هم من يتجاوز سنهم 50 سنة فما فوق والذين يمثلون أقل نسبة عمرية (14.4%) من مجتمع الدراسة ، أضف إلى ذلك تأثير كل من العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي في حد ذاته ،حيث نجد أن هناك تداخل وتشابك بين العوامل فيما بينها والتي تعود بالسلب أو الإيجاب على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

## الختاتمة :

تسعى التنظيمات بصورة مستمرة إلى البحث عن السبل التي تجعل من موظفيها ذوو أداء متميز وذلك بأقل التكاليف الممكنة والمتاحة، لكل هناك خط رفيع بين ما تريده المنظمة وبين ما تؤمن به وتدركه، فقد تعترف بدور التدريب والتكوين، وقد تطبقه وفقا برنامج محدد ووفق رزنامة يخطط لها مسبقا، لكن دون أن يكون لذلك التدريب أو التكوين معنا ولا عائد عليها، لذا في هذه الحالة تريد التدريب والتكوين لكن لا تدرك قيمته بل تسعى وراه من اجل مواكبة تنظيمات أو سياسات معينة، إلا ان هذا الأمر يزيد من تكاليف المنظمة كما لا يشكل اضافة في أداء موظفيها، الأمر الذي جعل المهتمين بحقل البيئة التنظيمية يبحثون عن سبل جديدة تتحاشا هذا الهدر للطاقات والاموال، لذلك زاد التركيز على بيئة العمل والتعمق في العوامل المؤثرة فيها، وتم الاشارة إلى عنصر جديد وسلوكيات قد تكون موجودة في التنظيم لكن لم يتم تسميتها أو التركيز عليها وتصنيفها وتمييزها عن باقي السلوكيات الأخرى، ونقصد هنا سلوكيات المواطنة التنظيمية، التي اهتمت بها هذه الدراسة عبر التركيز على تأثير جملة من العوامل منها بعض العوامل الشخصية والتنظيمية بالاضافة إلى التركيز على كل من عامل العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث اظهرت هذه الدراسة تفاوت واضح في تأثير كل عامل من العوامل السابقة في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث كانت الثقافة التنظيمية هي العامل الأكثر تأثيرا مقارنة بالبقية، حيث تتميز المؤسسة محل الدراسة بثقافة تنظيمية تؤثر بشكل واضح في ممارسة الموظفين لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وهذا ما تاكد احصائيا كذلك خلال الدراسة، إلا ان الموضوع الذي يطرح نفسه بقوة في هذا المقام هو أن عدد لا باس به من الباحثين لا يدركون المسمى الحقيقي للسلوكيات التي يمارسونها والتي تصنف ضمن سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهناك من يرى أن ممارسة هذه الأخيرة هو قرار لا يرتبط اطلاقا بعوامل تنظيمية خاصة بالمؤسسة إنما قرار يتخذ بمعزل عن البيئة التنظيمية، وأكثر من ذلك ان المؤسسة محل الدراسة لا تعترض على ممارسة موظفيها لسلوكيات المواطنة التنظيمية لكنها لا تصنفها ضمن السلوكيات البعيدة عن الأدوار الرسمية، بالرغم من كون الثقافة السائدة فيها تشجع هكذا ممارسات.

إن سلوكيات المواطنة التنظيمية لا يمكن أن تنشأ من الفراغ، انما يتم البحث عن بذرتها الحقيقية داخل المنظمة والتي تختلف من منظمة لأخرى، وفي مرحلة أخرى يتم خلق الترابط بينها وبين الموظفين من خلال التركيز على أهم العوامل التي تساهم في تغذية هذه البذرة - التي تمثل إيمان المنظمة بالمواطنة التنظيمية - وانعاشها لتتحول شيئا فشيئا الى شجرة قوية، جذورها هي العوامل التي تتحكم في وجود وعدم وجود المواطنة التنظيمية، كما تتحكم في مدى استمرارية هذه السلوكيات وأبعد مدى يمكن أن تصل له، وهذه العوامل قد تكون العدالة

التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، القيادة الادارية، وغيرها، لأنه كلما كانت البيئة التنظيمية مواتية ومناسبة والعاملين بالمنظمة يحسون برضا وظيفي و ولاء ويعيشون عدالة تنظيمية وفي بيئة تهتم ثقافتها التنظيمية بالموظف وظروف عمله كلما كانت هناك ممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أن هذا الأمر حسب كل مؤسسة وحسب نشاطها، وحسب القوانين السائدة داخلها .

تمثل سلوكيات المواطنة التنظيمية استثمارا قويا ومستدام في الموارد البشرية العاملة بالمنظمة، وأهم ما يميز هذا الاستثمار كونه يتحقق بأقل التكاليف الممكنة، ويكفي احترام المؤسسة لقواعدها العامة واحترام المسارات الوظيفية داخلها حتى تتحقق هذه السلوكيات الايجابية والتي تعود بالايجاب بشكل واضح وصريح وتظهر نتائجها على عدة اصعدة، أهمها التواصل بين الموظفين فيما بينهم حين تدعم سلوكيات المواطنة التنظيمية قنوات الاتصال، وتسهله وتبحث عن قنوات أخرى غير رسمية، خدمة للصالح العام، كما تظهر نتائجها على صعيد اداء الموظفين، الذي سيحاولون انجاز مهامهم في اقصى وقت ممكن وأكثر من ذلك مساعدة زملائهم في اتمام واجباتهم وهو ما يزيد بصورة حتمية الأداء العام للموظفين، كما تظهر في زيادة الناتج العام للمؤسسة، سلعة أو خدمة نتيجة تزايد وتحسن أداء الموظف بصورة كلية، بالاضافة إلى خلق جو تنظيمي مشجع على الاستمرارية في العمل وتطويره وزيادة الرغبة في البقاء في المؤسسة، ما يقلل من دوران العمل، ويساهم في استقرار الموظفين واستقرار المؤسسة، وتماسك أفرادها وتمسك أفرادها بها، فإذا ما قارنا ما استحصل عليه المؤسسة عندما تشجع على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية مقابل ما ستخسر في حالة عدم الاهتمام بهذه السلوكيات، سنجدها تحقق أهدافها أكثر في حالة تمسكها بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وستحقق عائدا يكون أكبر مما تبذله من أجل ذلك، لذا فسلوكيات المواطنة التنظيمية تعتبر استثمارا ناجحا بأقل التكاليف وبأكثر الأرباح، وهذا ما يدفع الدراسة إلى طرح استفهامات واشكاليات يمكن أن تكون انطلاقة جديدة لبحوث ودراسات معمقة في جوانب أخرى لم تتطرق لها الدراسة، ومن بين هذه التساؤلات :

\* ماهية طبيعة العلاقة بين نوعية نشاط المؤسسة وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

\* ما مدى تأثير الجانب الديني في ممارسة الموظف للمواطنة التنظيمية؟

\* ماهي العلاقة بين حجم المؤسسة وتطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

## توصيات الدراسة :

ارتأت الدراسة ابراز مجموعة من التوصيات الواجب الاشارة لها ،وذلك خدمة لمن يهتم بموضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية ،سواء من الباحثين المهتمين بمقل علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية أو من المسؤولين الذين يتعاملون يوميا مع الموارد البشرية ويرغبون فعليا في تطوير ادائها لبلوغ أكبر انتاج ممكن وللوصول لتحقيق جودة في الخدمة المقدمة ،لذلك كانت التوصيات كالتالي :

- 1- ضرورة الاهتمام بفهم سلوكيات المواطنة التنظيمية وفصلها عن باقي المفاهيم في مختلف الميادين الأخرى التي تحمل معاني تختلف في طريقة التعاطي معها عن المواطنة التنظيمية داخل التنظيم.
- 2- زيادة توعية المؤسسات بأهمية المواطنة التنظيمية وحثمية الإلتفات لها من طرفهم.
- 3- السعي وراء خلق إطار قانوني ينظم هذه السلوكيات بعيدا عن المبادرات الشخصية والتقييمات الفردية للمسؤولين لمجازات من يقوم بهذه السلوكيات في العمل.
- 4- ضرورة عقد ملتقيات وندوات علمية تقوم بتشريح هذا الموضوع لفهم ماهيته والوصول لسبل تعزيزه في الميدان.
- 5- يتطلب البحث عن ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية اهتماما كبيرا ببيئة العمل وتوفير الجو المناسب لذلك ،في اطار قيادة وتسيير واعى لهذه السلوكيات وإدراكا لأهميتها في مؤسسته.
- 6- ضرورة احترام تطبيق العدالة التنظيمية والاهتمام بالثقافة التنظيمية لبلوغ الموارد البشرية درجة عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والتي تعتبرها في مجملها من اهم العوامل المؤثرة في خلق وممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، كما تتحكم في درجة هذه الممارسة واستمراريتها في العمل.
- 7- ضرورة تشجيع المؤسسة للأعمال التطوعية بشكل عام وتفعيل دور المرأة خاصة حتى تخلق بذلك بيئة ثقافية تحتضن سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وادراج مكافآت ترتبط فقط بهذه الأعمال التطوعية.
- 8- تضمين بند من بنود قياس مردودية المورد البشري خاص بدرجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدراجها تلقائيا في ثقافة الموظف فتصبح من المعايير التي يعيرها اهتماما كبيرا اثناء أدائه للعمل.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

\*المراجع باللغة العربية :

### المصادر :

1- محمد غيث ، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1995.

### المراجع :

### الكتب :

1- ابو بكر مصطفى بغيره ، مبادئ الادارة ، دار الرشد ، ليبيا ، 1994.

2- اتكسون فيليب ، ادارة الجودة الشاملة والتغيير الثقافي (الاساس الصحيح لادارة الجودة الشاملة) ، ترجمة

:عبد الفتاح السيد النعماني ، مركز الخبرات المهنية للادارة ، مصر ، 1996.

3- احمد زكي صالح ، علم النفس التربوي ، دار النهضة الحديثة ، مصر ، 1994.

4- احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 .

5- (- ، - ) ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003.

6- احمد محيو ، محاضرات في المؤسسات العمومية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة 03 ، الجزائر ،

1979.

7- العايب رابح ، مدخل الى ميادين علم النفس العمل والتنظيم ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية

، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، دار الهدى للطباعة ، الجزائر ، 2006.

8- العجيلي سرگز ، عياد أمطير ، البحث العلمي أساليبه وتقنياته ، الجامعة المفتوحة ، ليبيا ، 2002.

9- بشير معمريه ، القياس النفسي وتصميم أدواته ، ط2 ، منشورات الجبر ، الجزائر ، 2007.



- 10- تايلر لونا، الاختبارات والمقاييس، ترجمة: سعد عبد الرحمن، دار الشروق، لبنان، 1983.
- 11- جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 12- جيرالد جرينبرج، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، السعودية، 2006.
- 13- حامد احمد رمضان بدر، ادارة الموارد البشرية، الطبعة 02، دار النهضة العربية، مصر، 1994.
- 14- حسين حريم، سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر نعمان، 1997.
- 15- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2010.
- 16- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، اثرء للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 17- د ا ن، الموسوعة العربية العالمية، مؤسسة اعمال الموسوعة للنشر والتوزيع، السعودية، 1996.
- 18- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 19- رنجي مصطفى عليان، البحث العلمي، أسسه، مناهجه، وأساليبه، وإجراءاته، بيت الأفكار الدولية، د س ن.
- 20- رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الادارية في القرن 21، دار الرضا للنشر، سوريا، 2002.
- 21- رمزي أحمد عبد الحي، البحث العلمي في الوطن العربي، ماهيته، ومنهجيته، دار زهراء الشرق، مصر، 2009.
- 22- رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، ادارة الموارد البشرية (دليل عملي)، دار كنوز المعرفة والتوزيع، الاردن، 2012.
- 23- زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الاردن، 2011.
- 24- سامر سلطي عريفج، الادارة التربوية المعاصرة، الطبعة 02، دار الفكر، مصر، 2004.

- 25- سعاد نايف البرنوطي ، أساسيات إدارة الأعمال ، د د ن ، 2009.
- 26- سعيد شعبان حامد ، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، مصر ، 2006.
- 27- سليمان خليل الفارس ، إدارة الافراد ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا ، 1981.
- 28- سليمان خليل الفارس وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، (الافراد) ، الطبعة 06 ، منشورات جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، سوريا ، 2004-2005.
- 29- سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 1999.
- 30- صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2003 .
- 31- ( - ، - ) ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2002.
- 32- طارق البديري ، أساسيات في علم إدارة القيادة ، دار الفكر للطباعة ، الاردن ، 2002.
- 33- طارق طه ، الإدارة ، منشأة المعارف للنشر والتوزيع ، مصر ، 2002.
- 34- ( - ، - ) ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2006 .
- 35- عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية .. المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر ، 2006.
- 36- عامر عوض ، السلوك التنظيمي الاداري ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2008.
- 37- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، مصر ، 2008.
- 38- ( - ، - ) ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، مصر ، 2007.

- 39- عبد الرحمن العيسوي ،معالم علم النفس ،دار الفكر الجامعي ،مصر ،1979.
- 40- عبد الرحيم خليل ،السلوك التنظيمي ،محاضرات مقياس السلوك التنظيم ،جامعة الدمام ،السعودية  
2008.
- 41- عبد الفتاح بوخمحم ،ادارة الموارد البشرية ،مطبوعات جامعة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر  
2001.
- 42- علي السلمي ،ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ،دار غريب للطباعة ،مصر ،2001.
- 43- علي خطار شنطاوي ،نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الاردنية الهاشمية ،دار الفكر  
للنشر ،الاردن ،1990.
- 44- علي محمد عبد الوهاب ،ادارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الادارة ،اللجنة الاقتصادية  
والاجتماعية لغربي آسيا ،لبنان ،2003.
- 45- عمار بوحوش ، محمد محمود.مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ،ديوان المطبوعات  
الجامعية ،الجزائر ،1995.
- 46- عمر مصطفى التير ،مقدمة في مبادئ وأسس البحث الاجتماعي ،المنشأة الشعبية للنشر والتوزيع ،د  
س ن.
- 47- كامل برير ،الادارة عملية ونظام ،المؤسسة الجامعية للدراسات ،لبنان ،1991 .
- 48- كامل محمد المغربي ،السلوك التنظيمي ( مفاهيم وأسس ) ،الطبعة 03 ، دار الفكر ،الاردن  
2004.
- 49- كامل حمدي ابو الخير ،مبادئ الادارة الدولية ،مكتبة عين شمس ،مصر ،1996.
- 50- محمد اسماعيل بلال ،السلوك التنظيمي ،دار الجامعة الجديدة ،2008.
- 51- محمد الجوهرى ،عبد الله الخريجي ،طرق البحث الاجتماعي ،الطبعة 05 ،د د ن ،مصر ،2008.

- 52- محمد الصيرفي، السلوك الاداري والعلاقات الانسانية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 53- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل، الأردن، 2002.
- 54- محمد العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2008.
- 55- محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، لبنان، 1993.
- 56- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والادارة، دار المناهج للنشر، الاردن، 2006.
- 57- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، مصر، د س ن .
- 58- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، 2000.
- 59- ( - ، - )، نظرية المنظمة، دار وائل للنشر، الاردن، 2000.
- 60- مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، 2008.
- 61- منعم زميري الموسوي، اتخاذ القرارات الادارية، دار اليازوري العلمية، الاردن، 1998.
- 62- منى خضر الحبش، المشكلات التربوية والسلوكية، منشورات الجامعة العربية المفتوحة، قسم الدراسات التربوية، دب ن، 2007.
- 63- موسى اللوزي، التنمية الادارية، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- 64- ناصر علي العديلي، دوافع العاملين في الاجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة، السعودية، 1996.
- 65- ناصر قسيمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 66- نواف كنعان، القيادة الادارية، الطبعة 03، دار الثقافة، الاردن، 1999.
- 67- نوربرت هرمان، الادارة بالتوافق، ترجمة: هاني صالح، مكتبة العبيكان، السعودية، 2003.
- 68- هاني عرب، محاضرات في ادارة الموارد البشرية، مكتبة هاني عرب الالكترونية، مصر، 2007.

69- يزن تيم ،ادارة الموارد البشرية (اساليب الادارة الحديثة) ، ددن ، د س ن .

## الرسائل العلمية :

- 1- ابو بكر بوسالم ،أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية ) ،رسالة ماجستير ،تخصص ادارة الاعمال ،كلية ادارة المال والاعمال ،جامعة آل البيت ،الاردن ،2010.
- 2- محمد السيد أسامة العطار ، العلاقة بين الإنتماء التنظيمي وكلا من سلوكيات المواطن التنظيمية والدور الاضائي -دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في مصر- ،رسالة ماجستير ،تخصص ادارة الأعمال ،قسم ادارة الاعمال ،كلية التجارة ،جامعة المنصورة ،مصر ،2005.
- 3- الطاهر خامرة ،المسؤولية البيئية والاجتماعية (مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة )،رسالة ماجستير ،تخصص اقتصاد وتسيير البيئة ،قسم العلوم الاقتصادية ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة ، الجزائر ،2006-2007.
- 4- اميرة محمد رفعت حواس ،أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ،رسالة ماجستير ،تخصص ادارة اعمال ،كلية التجارة ،جامعة القاهرة ،مصر ، 2003.
- 5- ايهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية-دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة ،رسالة ماجستير ،تخصص ادارة اعمال ،كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية ،فلسطين،2011.
- 6- ثامر ممتاز عبد الخالق ،أثر التمكين على سلوكيات المواطن التنظيمية ،أطروحة دكتوراه ،قسم ادارة الاعمال ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس ،مصر ،2010.

- 7- جاسم بن فيحان الدوسري ،الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة ،رسالة دكتوراه ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،السعودية ،2007.
- 8- حليس بن محمد العريمي ،الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس التعليم العام بسلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه. رسالة ماجستير ،قسم التربية ، جامعة السلطان قابوس.عمان ،1998
- 9- حمد بن فرحان الشلوي ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ،رسالة ماجستير ،قسم العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية ،2005.
- 10- حمده محمد لوتاه ،الولاء التنظيمي واداء العاملين في القطاع الحكومي في دولة الامارات العربية المتحدة ،رسالة ماجستير ،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ،جامعة القاهرة ،مصر ،2002
- 11- خالد محمد احمد الوزان ،المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف ،السعودية ،2006.
- 12- دحماني عزيز ،مساهمة الانفاق على راس المال الفكري في اداء المؤسسة الصناعية (حالة مؤسسة سونطراك ) ،أطروحة دكتوراه ،تخصص تسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ،جامعة تلمسان ،الجزائر ، 2012.
- 13- سالم الحجري ،واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية ،رسالة ماجستير ،قسم الاصول والادارة التربوية ،كلية التربية ،جامعة السلطان قابوس ،سلطنة عمان ،2002.
- 14- سامية خميس ابو ندا ،تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم ادارة الأعمال ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية ،فلسطين ،2007.

- 15- شلابي وليد ، دور الولاء في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية مسيلة ،رسالة ماجستير ،تخصص علم النفس العمل والتنظيم ،قسم العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة بسكرة ،2015-2016.
- 16- صابرين مراد نمر أبو جاسر ، أثر ادراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي -دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ،رسالة ماجستير ،تخصص ادارة الاعمال ،قسم ادارة الاعمال ،كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية ،فلسطين ،2010.
- 17- طويل كريمة ،الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الاطارات -في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية ،رسالة ماجستير ،قسم علم النفس العمل وعلوم التربية والأرطوفونيا ،كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة الجزائر ،الجزائر ،2007-2008.
- 18- عبد الله الخميس ،علاقة خصائص الوظيفة بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين -دراسة ميدانية على الموظفين في الادارة الهندسية بقوات الدفاع الجوي- ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية ،2001.
- 19- عماد محمد فارس ابو كرش ،السلوك الاجتماعي في ضوء القرآن الكريم ،رسالة ماجستير ،قسم التفسير وعلوم القرآن ،كلية اصول الدين ،الجامعة الاسلامية ،فلسطين ،2009.
- 20- فهد بن عبد الرحمان محمد المليفي ،الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة مسحية على العاملين بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - ،رسالة ماجستير ،تخصص ادارة عامة ،قسم الادارة العامة ،كلية العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية ،2017.
- 21- محمد السيد اسامة العطار ،العلاقة بين الإنتماء التنظيمي وكلا من المواطنة التنظيمية والدور الاضافي ،رسالة ماجستير ،قسم ادارة الاعمال ،كلية التجارة بجامعة المنصورة ،مصر ،2005.

- 22- محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني ، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري تلك المدارس ،رسالة ماجستير ،قسم الادارة والتخطيط ، كلية التربية ،جامعة أم القرى ،السعودية ،2006.
- 23- محمد بن غالب العوفي ،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف ،السعودية ،2005.
- 24- محمد حسن ريان ، سلوك المواطنة التنظيمية والثقة المتبادلة وأثرهما على العاملين في القطاع المصرفي الاردني ،أطروحة دكتوراه ،تخصص فلسفة الادارة ،كلية الدراسات الادارية والمالية العليا ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا ،الاردن ،2006.
- 25- محمد حسين سيد ،أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات ،أطروحة دكتوراه ،تخصص ادارة الموارد البشرية ،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ،الاردن ،د س ن.
- 26- مراد رايس ،أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ،دراسة حالة سونطراك بالاغواط DML ،رسالة ماجستير ،تخصص علوم التسيير ،قسم علوم العتسيير ،فرع ادارة الاعمال ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،الجزائر ،2004.
- 27- مزوار منوبة ،أثر الحوافز على الولاء التنظيمي-دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية ،رسالة ما جستير ،تخصص ادارة اعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير ،جامعة أحمد بوقرة ،بومرداس ،الجزائر ،2012-2013.
- 28- مغير خميس مغير الخيلي ،نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية ،اطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية التجارة ،جامعة عين شمس ،مصر ،2003.



- 29- هشام بوكفوس ، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، رسالة ماجستير ، تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2005-2006.
- 30- وديعة حبه ، دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية المورد البشري (دراسة ميدانية بالوكالات السياحية لولاية بسكرة ) ، رسالة ماجستير ، تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2010.
- 31- يونس مختار ، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2014-2015.

### المجلات العلمية :

- 1- احمد اليوسفي ، عبد المحسن نعساني ، أولغا شريتي ، العوامل المؤثرة في ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على المشافي الجامعية في سوريا ، مجلة بحوث جامعة حلب ، العدد 44 ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، سوريا ، 2006.
- 2- احمد بن سالم العامري ، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والادارة ، العدد 02 ، المجلد 16 ، السعودية ، 2002.
- 3- ( - ، - ) ، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، العدد 02 ، المجلد 17 ، السعودية ، 2003.

- 4- انيس احمد عبد الله وآخرون ،العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية ،مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ،العدد 12 ،المجلد 04 ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة تكريت ،العراق ،2008.
- 5- خليفة الفهداوي وآخرون ،تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي ،المجلة العربية للادارة ،الاردن ،2004.
- 6- رفعت محمد جاب الله ،محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية ،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،العدد 01 ،كلية التجارة ،جامعة عيد شمس ،مصر ،1994.
- 7- زياد العزام ،أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في بلدية الوسيطية في محافظة اربد ،مجلة دراسات في العلوم الادارية العدد 01 ،المجلد 42 ،الاردن ،2015.
- 8- سامر عبد المجيد البشابشة ،محمد أحمد الحرارشة ،أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية ،المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ،العدد 04 ،المجلد 07 ،الاردن ،2011.
- 9- سعيد شعبان حامد ،أثر علاقة الفرد برئيسه وادراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسيطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ،العدد 61 ،2003.
- 10- صبحي شعبان شرف ،سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين وعلاقته بالمناخ المدرسي ،مجلة التربية ،العدد 14 ،مصر ،2005.
- 11- طلال الاحمدي ،الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة ،المجلة العربية للادارة ،المجلد 24 ،مصر ،2004.
- 12- ظاهر محسن هاني الجبوري ،مفهوم المواطنة لدى طلبة الجامعة (دراسة ميدانية لطلبة جامعة بابل) ،مجلة جامعة بابل ،العدد 01 ،المجلد 18 ،العراق ،دس ن.

- 13- علاء الدين عبد الغني ،دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة ،مجلة الدراسات المالية والتجارية ،العدد 02 ،كلية التجارة بني سويف ،جامعة القاهرة ،2001.
- 14- محمد عبود الحرارشة ،ملوح ناجي ،درجة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق ،مؤتة للبحوث والدراسات ،العدد 02 ،المجلد 27 ،سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية ،الاردن ،2012.
- 15- محمد كمال التابعي ،مفاهيم الاسس العلمية للمعرفة ،مجلة التنمية البشرية المستدامة ،العدد 14 ،المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية ،مصر ،2006.
- 16- محمد ناصر اسماعيل وآخرون ،اثر المناخ التنظيمي في سلوكك المواطنة التنظيمية ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد 30 ،العراق ،2012.
- 17- نبيل حميدشة ،المقابلة في البحث الاجتماعي ،مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ،العدد 08 ،جامعة سكيكدة ،الجزائر ،2012.
- 18- نحلة عبد القادر هاشم ،آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية ،مجلة التربية ،العدد 14 ،مصر ،2005.
- 19- هناء خالد الرقاد ،عزيزة أبو دبة ،الذكاء العاطفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية ،العدد 02 ،المجلد 20 ،الأردن ،2012.

### الملتقيات العلمية :

- 1- صالح مفتاح ،ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات ،الملتقى الدولي الاول في التنمية البشرية ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة ،الجزائر ،2004.

## التقارير :

- 1- التقرير السنوي لسونطراك ، 2011.
- 2- التقرير السنوي لسونطراك ، 2012.
- 3- مديرية الخدمات الإجتماعية ،سونطراك ،ناحية بسكرة .

## \*المراجع باللغة الفرنسية :

- 1- Andrew Szilagy Wallace Marc, Organizational Behavior And Performance ,05 th, Addison Wesley ,1990.
- 2- Bowler.W ,Matthew.M ,Daniel.J ,Relational Determinants Of Interpersonal Citizenship Behavior :A Social Networks Perspective On Organizational Citizenship Behavior ,Academy Of Management ,2003.
- 3- Farh J ,Imputes For Action :Acultural Analysis Of Justice And Organizational Citizenship ,Administrative Science Quarterly ,Vol 15.
- 4- Fetter R ,Podsakoff P ,The Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Evaluation Of Salesperson s Performance ,Journal Of Marketing ,Vol 01,1993.
- 5- Gordon J, A diagnostic Approach To Organizational Behavior ,04°th Edition ,Boston ,1993.
- 6- Graham Jill ,Promoting Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior ,Contemporary Questions Rooted In

- Classical Quandaries From Political Philosophy ,Human Resource Managment Review ,Vol 10,1990.
- 7- Greenberg J , Organizational Justice :Yesterday .Touday And Tomorrow , Journal Of Marketing ,Vol 16,1990
  - 8- Gurry James ,On The Causal Or Dering Of Job Satisfaction And Organizational Commitment Academy Of Management Journal ,Vol 09.
  - 9- Hofman .D , Morgeson F ,Climate As Moderator Of The Relationship Between Leader-Mémber Exchange And Content Specific citizenship ,Journal Of Applied Psychology,Vol 88 ,2003.
  - 10- Makenzies S ,podsakoff P ,Organizational citizeship Behavior And Sales Unit Effectiveness ,Journal Of Mareting Reseach ,Vol 02 ,1994.
  - 11- Marvin Karlin ,Thomas Coffman ,On The Fading Of Social Steretypes ,Stadies In Three Généraion Of College Student ,Journal Of Personality And Social psychology ,1969.
  - 12- Necib Redjem ,W.Robson ,W.Roberson , L'entreprise publique Algérinnes(Socialisme Et Participation) ,Alger ,OPU,1987.
  - 13- Organ,D .W,Motivasiional Basis Of Organizational Citizenship Behavior ,Resarch in organizational behavior,Vol 12,Green wich ,1993 .
  - 14- Val Dyne , Organizational Citizenship Behavior ,Academy Of Management Journal ,Vol 37 .

- 15- Wanger.S ,Rush .M, Itruistic Organizational Citizenship Behavior ,Journal Of Social psychology ,Vol 03,2000.

المواقع الالكترونية :

- 1- [www.ahram.org.eg](http://www.ahram.org.eg)
- 2- [www. Alukah.net](http://www.Alukah.net)
- 3- [www.aseerhealth.com](http://www.aseerhealth.com)
- 4- [www.ayoubox.blogspot.com](http://www.ayoubox.blogspot.com)
- 5- [www.bayt.com](http://www.bayt.com)
- 6- [Biala.50webs.com](http://Biala.50webs.com)
- 7- [www.fr.scribd.com](http://www.fr.scribd.com)
- 8- [www.hrd.com](http://www.hrd.com)
- 9- [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)
- 10- [www.hrm-group.com](http://www.hrm-group.com)
- 11- [Infpe.edu.dz](http://Infpe.edu.dz)
- 12- [www.islammemo.com](http://www.islammemo.com)
- 13- [www.kau\\_edsa.com](http://www.kau_edsa.com)
- 14- [www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com)
- 15- [www.muedu.sa.com](http://www.muedu.sa.com)
- 16- [www.mayaalqilia.com](http://www.mayaalqilia.com)
- 17- [www.scribd.com](http://www.scribd.com)
- 18- [www.sonatrach.com](http://www.sonatrach.com)
- 19- [www.startimes.com](http://www.startimes.com)
- 20- [www.tahasoft.com](http://www.tahasoft.com)
- 21- [www.uqu.edu.com](http://www.uqu.edu.com)

الملاحق



الجمهورية الجزائرية  
الديمقراطية الشعبية

# الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، مراسيم  
قرارات وآراء، مقررات، منشور، إعلانات وبلاعات

<p>الإدارة والتحرير الامانة العامة للحكومة الطبع والاشتراك المطبعة الرسمية</p>	<p>بلدان خارج دول المغرب العربي</p>	<p>الجزائر تونس المغرب ليبيا موريطانيا</p>	<p>الاشتراك سنوي</p>
<p>7 و9 و13 شارع عبد القادر بن مبارك - الجزائر</p>	<p>سنة</p>	<p>سنة</p>	
<p>الهاتف 65.18.15 الى 17 ح.ج.ب 50 - 3200 الجزائر Télex : 65 180 IMPOF DZ بنك الفلاحة والتنمية الريفية KG 68 060.300.0007 حساب العملة الأجنبية للمشاركين خارج الوطن بنك الفلاحة والتنمية الريفية 060.320.0600.12</p>	<p>2675,00 د.ج 5350,00 د.ج تزداد عليها نفقات الإرسال</p>	<p>1070,00 د.ج 2140,00 د.ج</p>	<p>النسخة الاصلية ..... النسخة الاصلية وترجمتها ...</p>

ثمن النسخة الاصلية 13,50 د.ج  
ثمن النسخة الاصلية وترجمتها 27,00 د.ج  
ثمن العدد الصادر في السنين السابقة : حسب التسعيرة.  
وتسلم الفهارس مجاناً للمشاركين.  
المطلوب إرفاق لفيفة إرسال الجريدة الأخيرة سواء لتجديد الاشتراكات أو للاحتجاج أو لتغيير العنوان.  
ثمن النشر على أساس 60,00 د.ج للسطر.



قهرس

مراسيم تنظيمية

- 6 مرسوم رئاسي رقم 98-48 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يتضمن القانون الاساسي للشركة الوطنية للبحث عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها "سوناطراك" . . . . .
- 9 مرسوم رئاسي رقم 98 - 49 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يتضمن تحويل مقر المركز القنصلي للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية من فرانكفورت إلى برلين (جمهورية ألمانيا الاتحادية). . . . .
- 10 مرسوم تنفيذي رقم 98-50 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يتضمن تجديد رخصة البحث عن المحروقات الممنوحة المؤسسة الوطنية "سوناطراك" بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-470 المؤرخ في 4 ديسمبر سنة 1991 في المساحة المسماة " جبل بوطنة " تبسة سابقا ( الكتلتان 129 و1127). . . . .
- 12 مرسوم تنفيذي رقم 98-51 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يتضمن تجديد رخصة البحث عن المحروقات الممنوحة للمؤسسة الوطنية "سوناطراك" بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-373 المؤرخ في 10 أكتوبر سنة 1992 في المساحة المسماة " عرق الراوي" ( الكتلة 1362). . . . .
- 14 مرسوم تنفيذي رقم 98 - 52 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يتضمن إنشاء شهادة الليسانس في علوم الاتصال وتنظيم نظام الدراسة للحصول عليها. . . . .
- 15 مرسوم تنفيذي رقم 98 - 53 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يتضمن إنشاء شهادة الليسانس في علوم التسيير وتنظيم نظام الدراسة للحصول عليها. . . . .
- 16 مرسوم تنفيذي رقم 98 - 54 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يسند سلطة الوصاية على المعهد الوطني للكهرباء والإلكترونيك ببومرداس إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي. . . . .
- 16 مرسوم تنفيذي رقم 98 - 55 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يسند سلطة الوصاية على المعهد الوطني لمواد البناء ببومرداس إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي. . . . .
- 17 مرسوم تنفيذي رقم 98 - 56 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يسند سلطة الوصاية على المعهد الوطني للصناعات الغذائية إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي. . . . .
- 17 مرسوم تنفيذي رقم 98 - 57 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يسند سلطة الوصاية على المعهد الوطني للصناعات المعملية ببومرداس إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي. . . . .
- 18 مرسوم تنفيذي رقم 98 - 58 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يسند سلطة الوصاية على المدرسة الوطنية العليا للرّي إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي. . . . .
- 18 مرسوم تنفيذي رقم 98 - 59 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يسند سلطة الوصاية على المدرسة الوطنية للأشغال العمومية إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي. . . . .

**قنوس (تابع)**

- 19 مرسوم تنفيذي رقم 98 - 60 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يسند سلطة الوصاية على المعهد الوطني للهندسة الميكانيكية ببومرداس إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي.
- 19 مرسوم تنفيذي رقم 98 - 61 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يسند سلطة الوصاية على المعهد الوطني للتجارة إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي.
- 20 مرسوم تنفيذي رقم 98 - 62 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يتضمن حل المؤسسة الوطنية للإنتاج السمعي البصري.

**مراسيم قودية**

- 21 مرسوم رئاسي مؤرخ في 11 شوال عام 1418 الموافق 8 فبراير سنة 1998، يتضمن إنهاء مهام مدير التشريفات بوزارة الشؤون الخارجية.
- 21 مرسوم رئاسي مؤرخ في 5 شوال عام 1418 الموافق 2 فبراير سنة 1998، يتضمن إنهاء مهام نائب مدير بوزارة الشؤون الخارجية.
- 21 مرسوم رئاسي مؤرخ في 5 شوال عام 1418 الموافق 2 فبراير سنة 1998، يتضمن إنهاء مهام نائب مدير بالوكالة الجزائرية للتعاون الدولي.
- 21 مرسوم رئاسي مؤرخ في 11 شوال عام 1418 الموافق 8 فبراير سنة 1998، يتضمن إنهاء مهام قاضيين.
- 21 مرسوم تنفيذي مؤرخ في 3 شوال عام 1418 الموافق 31 يناير سنة 1998، يتضمن إنهاء مهام نائب مدير بوزارة المالية.
- 21 مرسوم تنفيذي مؤرخ في 3 شوال عام 1418 الموافق 31 يناير سنة 1998، يتضمن إنهاء مهام مدير المناجم والصناعة في ولاية البويرة.
- 22 مرسوم تنفيذي مؤرخ في 3 شوال عام 1418 الموافق 31 يناير سنة 1998، يتضمن إنهاء مهام مدير الصحة والحماية الاجتماعية في ولاية سوق أهراس.
- 22 مرسوم تنفيذي مؤرخ في 3 شوال عام 1418 الموافق 31 يناير سنة 1998، يتضمن إنهاء مهام مندوب تشغيل الشباب في ولاية تيسمسيلت.
- 22 مرسوم تنفيذي مؤرخ في 3 شوال عام 1418 الموافق 31 يناير سنة 1998، يتضمن إنهاء مهام ناظرين للشؤون الدينية في ولايتين.
- 22 مرسوم تنفيذي مؤرخ في 3 شوال عام 1418 الموافق 31 يناير سنة 1998، يتضمن إنهاء مهام نائب مدير بوزارة السكن.
- 22 مرسوم تنفيذي مؤرخ في 2 رمضان عام 1418 الموافق 31 ديسمبر سنة 1997، يتضمن إنهاء مهام مدير المعهد الوطني للتكوين العالي في الموسيقى.

### فهرس (تابع)

- 22 مرسوم تنفيذي مؤرخ في 2 رمضان عام 1418 الموافق 31 ديسمبر سنة 1997، يتضمن إنهاء مهام مدير الباليه الوطني.
- 22 مراسيم رئاسية مؤرخة في 5 شوال عام 1418 الموافق 2 فبراير سنة 1998، تتضمن تعيين سفراء فوق العادة ومفوضين للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- 24 مرسوم رئاسي مؤرخ في 11 شوال عام 1418 الموافق 8 فبراير سنة 1998، يتضمن تعيين قنصل عام للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ببرلين (جمهورية ألمانيا الاتحادية).
- 24 مرسوم رئاسي مؤرخ في 5 شوال عام 1418 الموافق 2 فبراير سنة 1998، يتضمن تعيين قنصلين للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- 24 مرسوم رئاسي مؤرخ في 17 شوال عام 1418 الموافق 14 فبراير سنة 1998، يتضمن تعيين الرئيس المدير العام للشركة الوطنية للبحث عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها "سوناطراك".
- 24 مرسوم تنفيذي مؤرخ في 4 شوال عام 1418 الموافق أول فبراير سنة 1998، يتضمن تعيين نواب مديرين بوزارة الطاقة والمناجم.
- 24 مرسوم تنفيذي مؤرخ في 4 شوال عام 1418 الموافق أول فبراير سنة 1998، يتضمن تعيين رئيسي دراسات بوزارة الطاقة والمناجم.
- 25 مرسوم تنفيذي مؤرخ في 4 شوال عام 1418 الموافق أول فبراير سنة 1998، يتضمن تعيين رئيس دراسات بوزارة الصناعة وإعادة الهيكلة.
- 25 مرسوم تنفيذي مؤرخ في 4 شوال عام 1418 الموافق أول فبراير سنة 1998، يتضمن تعيين مدير مركز البحث العلمي والتقني في التحليل الفيزيائية والكيميائية.
- 25 مرسوم تنفيذي مؤرخ في 4 شوال عام 1418 الموافق أول فبراير سنة 1998، يتضمن تعيين مديرين للصحة والسكان في ولايتين.

### قرارات، مقترحات، آراء

#### وزارة العدل

- 25 قرار مؤرخ في 8 شعبان عام 1418 الموافق 8 ديسمبر سنة 1997، يتضمن إحداث فرع بدائرة اختصاص محكمة الطاهير.
- 26 قرار مؤرخ في 23 رمضان عام 1418 الموافق 21 يناير سنة 1998، يتضمن تعيين ملحقة بديوان وزير العدل.

#### وزارة الطاقة والمناجم

- 26 قرار مؤرخ في 24 شعبان عام 1418 الموافق 24 ديسمبر سنة 1997، يتضمن تعيين مكلف بالدراسات والتلخيص بديوان وزير الطاقة والمناجم.

## فهرس (تابع)

### وزارة المجاهدين

26 قرار مؤرخ في 23 رمضان عام 1418 الموافق 21 يناير سنة 1998، يتضمن تعيين رئيس ديوان وزير المجاهدين ..

### وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

26 قرار مؤرخ في 19 رمضان عام 1418 الموافق 17 يناير سنة 1998، يتضمن تعيين مكلف بالدراسات والتلخيص  
بديوان وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ..

### وزارة الفلاحة والصيد البحري

26 قرار مؤرخ في 27 رمضان عام 1418 الموافق 25 يناير سنة 1998، يتضمن تعيين مكلف بالدراسات والتلخيص  
بديوان وزير الفلاحة والصيد البحري ..

### محافظة الجزائر الكبرى

26 قرار مؤرخ في 26 رمضان عام 1418 الموافق 24 يناير سنة 1998، يتضمن تعيين مكلف بالدراسات والتلخيص  
بمحافظة الجزائر الكبرى ..

## مراسيم تنظيمية

- وبمقتضى الأمر رقم 95 - 25 المؤرخ في 30 ربيع الثاني عام 1416 الموافق 25 سبتمبر سنة 1995 والمتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة، لا سيما المادة 3 منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 63 - 491 المؤرخ في 31 ديسمبر سنة 1963 والمتضمن قبول الشركة الوطنية لنقل وتسويق الوقود السائل والتصديق على قوانينها الأساسية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 66 - 296 المؤرخ في 8 جمادى الثانية عام 1386 الموافق 22 سبتمبر سنة 1966 والمتضمن تعديل القوانين الأساسية لشركة نقل وتسويق الوقود السائل،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 95 - 102 المؤرخ في 8 ذي القعدة عام 1415 الموافق 8 أبريل سنة 1995 والمتضمن إنشاء المجلس الوطني للطاقة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97 - 230 المؤرخ في 19 صفر عام 1418 الموافق 24 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97 - 231 المؤرخ في 20 صفر عام 1418 الموافق 25 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96 - 214 المؤرخ في 28 محرم عام 1417 الموافق 15 يونيو سنة 1996 الذي يحدد صلاحيات وزير الطاقة والمناجم،

- وبعد موافقة المجلس الوطني للطاقة بتاريخ 23 يناير سنة 1998،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يتضمن هذا المرسوم تعديل المرسوم رقم 63 - 491 المؤرخ في 31 ديسمبر سنة 1963 والمرسوم رقم 66 - 296 المؤرخ في 22 سبتمبر سنة 1966 والمذكورين أعلاه.

مرسوم رئاسي رقم 98 - 48 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يتضمن القانون الأساسي للشركة الوطنية للبحث عن المحروقات وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها "سوناطراك".

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على تقرير وزير الطاقة والمناجم،

- وبناء على الدستور، لا سيما المواد 12 و 17 و 18 و 77 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 35 المؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1395 الموافق 29 أبريل سنة 1975 والمتضمن المخطط الوطني للمحاسبة،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 84 - 17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 86 - 14 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1406 الموافق 19 غشت سنة 1986 والمتعلق بأعمال التنقيب والبحث عن المحروقات واستغلالها ونقلها بالأنابيب، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 10 المؤرخ في 19 رمضان عام 1410 الموافق 14 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالنقد والقرض،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية،

2.7 - تطوير شبكات نقل المحروقات وتخزينها  
وشحنها، واستغلال هذه الشبكات وتسييرها،

3.7 - تجميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم  
المحروقات الغازية،

4.7 - تحويل المحروقات وتكريرها،

5.7 - تسويق المحروقات،

6.7 - إنماء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في  
الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو  
أجنبية، واكتساب وحيازة كل حقبة أسهم والاشتراك  
في الرأسمال وفي كل القيم المنقولة الأخرى في شركة  
موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج،

7.7 - تمويل البلاد بالمحروقات على الأمدين  
المتوسط والبعيد،

8.7 - دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة  
وترقيتها وتقويمها،

9.7 - تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير  
مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يمكن أن  
تترتب عنه فائدة لسوناطراك، وبصفة عامة، كل عملية  
مهما تكن طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير  
مباشرة بهدف الشركة، وذلك باستغلال كل الوسائل  
المتاحة.

### الباب الثالث

#### تنظيم الشركة وسيرها

المادة 8 : تزود سوناطراك بالهيئات الآتية :

- الجمعية العامة،

- مجلس الإدارة،

- الرئيس المدير العام.

المادة 9 : الجمعية العامة.

1.9 - تتكون الجمعية العامة من ممثلي الدولة

وهم :

\* الوزير المكلف بالمحروقات،

\* الوزير المكلف بالمالية،

\* مسؤول السلطة المكلفة بالتخطيط،

### الباب الأول

تسمية الشركة، شكلها القانوني، مقرها،  
رأسمالها، تسييرها المالي ومحاسبتها.

المادة 2 : تسمية الشركة.

تأخذ الشركة الوطنية للبحث عن المحروقات  
وإنتاجها ونقلها وتحويلها وتسويقها، تسمية  
«سوناطراك». ويمكن تغيير هذه التسمية بمقتضى  
مداولة للجمعية العامة.

المادة 3 : الشكل القانوني.

تحوّل سوناطراك، دون إنشاء شخصية معنوية  
جديدة، إلى شركة أسهم تخضع للتشريع المعمول به،  
مع مراعاة أحكام هذا القانون الأساسي.

المادة 4 : مقر الشركة.

يوجد مقر شركة سوناطراك بمدينة الجزائر.  
ويمكن نقله إلى أي مكان آخر من التراب الوطني  
بمقتضى مداولة للجمعية العامة.

المادة 5 : رأسمال الشركة.

تتوفّر شركة سوناطراك على رأسمال مبلغه  
مائتان وخمسة وأربعون مليار دينار موزّع على  
مائتين وخمسة وأربعين ألف سهم، قيمة كل واحد  
مليون دينار، تكتبتها وتحررها الدولة دون سواها.

رأسمال شركة سوناطراك غير قابل للتصرف فيه،  
أو الحجز، أو التنازل عنه.

المادة 6 : التسيير المالي والمحاسبة.

تمسك محاسبة الشركة على الشكل التجاري.

### الباب الثاني

#### هدف الشركة

المادة 7 : هدف الشركة.

تهدف سوناطراك سواء في الجزائر أو في  
الخارج إلى ما يأتي :

1.7 - التنقيب على المحروقات والبحث عنها

واستغلالها،

- أربعة (4) أعضاء من اللجنة التنفيذية المكلفة بالأنشطة القاعدية لسوناطراك،  
- شخصية يختارها الوزير المكلف بالمحروقات لكفاءتها في مجال المحروقات.  
يتراأس مجلس الإدارة، الرئيس المدير العام لسوناطراك.

2.10 - يعين الوزير المكلف بالمحروقات أعضاء مجلس الإدارة بناء على اقتراح من الهيئات المعنية، مع مراعاة أحكام المادة 11 - 2 أدناه،  
تنتهي وجوباً عضوية الأعضاء المعيّنين بهذه الكيفية، بمجرد توقفهم عن أداء الوظائف التي تمّ تعيينهم على أساسها ضمن مجلس الإدارة.  
تحدّد مدة العضوية في مجلس الإدارة بأربع (4) سنوات قابلة للتجديد.

يجتمع مجلس الإدارة بناء على استدعاء من رئيسه كلما تطلبت ذلك مصلحة الشركة، وعلى الأقلّ أربع (4) مرّات في السنة، ويمكنه أن يجتمع بناء على طلب ثلث (1) عدد أعضائه،  
3

تحدّد كميّات سير مجلس الإدارة، ولا سيّما منها كميّة اتّخاذ قراراته في النظام الداخلي الذي يوافق عليه عند انتهاء الاجتماع الأوّل لمجلس الإدارة.

3.10 - يتولّى مجلس الإدارة على وجه الخصوص دراسة المسائل الآتية والموافقة عليها :

- مشاريع البرامج العامة للنشاطات،
- الميزانية،
- مشاريع حصيلة الشركة وحسابات النتائج المحقّقة،
- طلبات السندات المنجمية من السلطات المختصة،
- مشاريع عقود الشراكة،
- مشاريع عقود بيع المحروقات على الأمد الطويل،
- توسيع نشاط الشركة،
- المساهمات المصرفية والمالية،

\* محافظ بنك الجزائر،  
\* ممثّل رئاسة الجمهورية.  
ويتراأسها الوزير المكلف بالمحروقات.  
يشارك الرئيس المدير العام لسوناطراك في الجمعية العامة.

2.9 - تبتّ الجمعية العامة في المسائل الآتية :

- البرامج العامة للنشاطات،
- تقارير محافظي الحسابات،
- حصيلة الشركة وحسابات النتائج المحقّقة،
- تخصيص الأرباح،
- زيادة رأسمال الشركة وتخفيضه،
- إنشاء الشركات في الجزائر وفي الخارج،
- تعيين محافظي الحسابات،
- اقتراحات تعديل القانون الأساسي.

3.9 - تجتمع الجمعية العامة على الأقلّ مرتين في كلّ سنة في دورة عادية، وفي دورة غير عادية، كلما اقتضى الأمر، بناء على استدعاء من رئيسها.

ويمكن الجمعية العامة أن تعقد دورة غير عادية بمبادرة من رئيسها أو بطلب من ثلاثة (3) من أعضائها على الأقلّ، أو من محافظ أو من محافظي الحسابات أو الرئيس المدير العامّ.

يحدّد جدول أعمال الجمعية العامة من قبّل رئيسها.

تبلّغ الجمعية العامة تقريرها إلى رئيس المجلس الوطني للطاقة.

المادة 10 : مجلس الإدارة

1.10 - يتكوّن مجلس الإدارة من الأعضاء الآتين :

- ممثلين (2) للوزير المكلف بالمحروقات،
- ممثلين (2) للوزير المكلف بالمالية،
- ممثّل بنك الجزائر،
- الرئيس المدير العام لسوناطراك،
- ممثلين (2) للعمّال،

2.11 - يُعيّن بمرسوم رئاسي بناء على اقتراح الوزير المكلف بالمحروقات.

3.11 - تساعد لجنة تنفيذية الرئيس المدير العام في ممارسة مهامه.

4.11 - تتكوّن اللجنة التنفيذية التي يرأسها الرئيس المدير العام، من المسؤولين الرئيسيين لسوناطراك.

5.11 - يُعيّن الرئيس المدير العام لسوناطراك أعضاء اللجنة التنفيذية بعد موافقة الوزير المكلف بالمحروقات.

#### الباب الرابع

#### أحكام ختامية

المادة 12 : تلغى الأحكام المخالفة لهذا النصّ الواردة في المرسومين رقم 63 - 491 المؤرخ في 31 ديسمبر سنة 1963 ورقم 66 - 296 المؤرخ في 22 سبتمبر سنة 1966 و المذكورين أعلاه.

المادة 13 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998.

اليمن زروال



مرسوم رئاسي رقم 98 - 49 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يتضمن تحويل مقرّ المركز القنصلي للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية من فرانكفورت إلى برلين (جمهورية ألمانيا الاتحادية).

إنّ رئيس الجمهورية،

- بناء على تقرير وزير الشؤون الخارجية،

- مشاريع إنشاء الشركات في الجزائر وفي الخارج،

- المساهمة في رأسمال الشركة في الجزائر وفي الخارج،

- التنظيم العام للمؤسسة، واتفاقيتها الجماعية، ونظامها الداخلي،

- القانون الأساسي للعمال، وشروط توظيفهم، ومكافآتهم، وتكوينهم، وفقا للتشريع الجاري به العمل.

تبلّغ إلى الجمعية العامة في شكل مشاريع، مباشرة بعد دراستها والموافقة عليها من قبل مجلس الإدارة، المشاريع التي تعدّ الموافقة النهائية عليها من اختصاص الجمعية العامة.

4.10 - يبلّغ مجلس الإدارة إلى الجمعية العامة تقريراً عن تسيير سوناطراك مرة في السداسي، وكلّما طلبت ذلك الجمعية العامة.

5.10 - يسهر مجلس الإدارة على أن تمارس سوناطراك الأنشطة التي تساهم في تحقيق هدفها في إطار الاحترام الصّارم للقوانين والتنظيمات السارية على التنقيب عن المحروقات والبحث عنها، واستغلالها ونقلها.

كما يسهر مجلس الإدارة على أن تراعي سوناطراك، في الأعمال التي تمارسها في الجزائر وفي المجالات البحرية الخاضعة لدائرة اختصاص الجزائر، الشروط التنظيمية التي تحددها السلطة المكلفة بقطاع المحروقات، وكذلك القواعد والمناهج الكفيلة بحماية المكامن وضمان المحافظة عليها واستغلالها الاقتصادي الأمثل.

ويسهر مجلس الإدارة على أن تبلّغ سوناطراك للوزارة المكلفة بالمحروقات كلّ المعلومات المفيدة والمتعلقة بها.

#### المادة 11 : الرئيس المدير العام

1.11 - يخوّل الرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولّى سير سوناطراك وتسييرها وإدارتها، ويعدّ مسؤولاً عن السّير العام للشركة، ويمثّلها في كلّ أعمال الحياة المدنية ويمارس السلطة السلمية على مستخدمي الشركة.



مرسوم تنفيذي رقم 98-50 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يتضمن تجديد رخصة البحث عن المحروقات الممنوحة المؤسسة الوطنية تسوناطراك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-470 المؤرخ في 4 ديسمبر سنة 1991 في المساحة المسماة " جبل بوطنه" تبسة سابقا ( الكتلتان 129 و 127).

إن رئيس الحكومة

- بناء على تقرير وزير الطاقة والمناجم،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 85-4 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 86-14 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1406 الموافق 19 غشت سنة 1986 والمتعلق بأعمال التنقيب والبحث عن المحروقات واستغلالها ونقلها بالأنابيب، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 63-491 المؤرخ في 31 ديسمبر سنة 1963 والمتضمن قبول الشركة الوطنية لنقل وتسويق الوقود السائل والتصديق على قوانينها الأساسية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 66-296 المؤرخ في 8 جمادى الثانية عام 1386 الموافق 22 سبتمبر سنة 1966 والمتضمن تعديل القوانين الأساسية لشركة نقل وتسويق الوقود السائل،

- وبمقتضى المرسوم رقم 87-157 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1407 الموافق 21 يوليو سنة 1987 والمتعلق بتصنيف مناطق البحث عن المحروقات واستغلالها،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 77 - 6 و125 (الفقرة الأولى) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 77 - 12 المؤرخ في 12 ربيع الأول عام 1397 الموافق 2 مارس سنة 1977 والمتعلق بتنظيم الوظيفة القنصلية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 77 - 60 المؤرخ في 11 ربيع الأول عام 1397 الموافق أول مارس سنة 1977 و المتضمن تحديد اختصاصات قناصل الجزائر،

- وبمقتضى المرسوم رقم 77 - 62 المؤرخ في 11 ربيع الأول عام 1397 الموافق أول مارس سنة 1977 والمتعلق بالمراكز القنصلية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 79 - 162 المؤرخ في 6 ذي الحجة عام 1399 الموافق 27 أكتوبر سنة 1979 و المتضمن فتح مركز قنصلي للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية في فرانكفورت ،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 90 - 359 المؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1411 الموافق 10 نوفمبر سنة 1990 الذي يحدد صلاحيات وزير الشؤون الخارجية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 96 - 442 المؤرخ في 28 رجب عام 1417 الموافق 9 ديسمبر سنة 1996 و المتضمن القانون الأساسي للأعوان الدبلوماسيين و القنصليين،

يرسم ما يأتي:

المادة الأولى : يحول مقر القنصلية العامة للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية من فرانكفورت إلى برلين. وتشمل الدائرة القنصلية لهذا المركز كل إقليم جمهورية ألمانيا الاتحادية.

المادة 2 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998.

اليمين زروال

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-43 المؤرخ في 18 شعبان عام 1414 الموافق 30 يناير سنة 1994 الذي يحدد قواعد المحافظة على حقول المحروقات وحماية الطبقات المشتركة التي تحتوي على الماء،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-214 المؤرخ في 28 محرم عام 1417 الموافق 15 يونيو سنة 1996 الذي يحدد صلاحيات وزير الطاقة والمناجم،

- وبعد الاطلاع على الطلب رقم 260 الذي قدمته المؤسسة الوطنية "سوناطراك" في أول أبريل سنة 1997 والذي تلتبس فيه تجديد رخصة البحث عن المحروقات في المساحة المسماة "جبل بوطننة" تبسة سابقا (الكتلتان 129 و 127 أ)،

- وبعد الاطلاع على نتائج التحقيق التنظيمي المطبق على هذا الطلب،

- وبعد الاطلاع على تقارير المصالح المختصة التابعة لوزارة الطاقة والمناجم وأرائها،

- وبناء على موافقة مجلس الحكومة بتاريخ 17 ديسمبر سنة 1997،

يرسم ما يأتي :

**المادة الأولى :** تجدد رخصة البحث عن المحروقات لصالح المؤسسة الوطنية "سوناطراك" لمدة خمس (5) سنوات، ابتداء من 25 سبتمبر سنة 1997، في المساحة المسماة "جبل بوطننة" تبسة سابقا (الكتلتان 129 و 127 أ) التي تبلغ مساحتها الإجمالية 4509,15 كلم 2، وتقع في تراب ولاية تبسة.

**المادة 2 :** تحدد مساحة البحث، طبقا للمخططات الملحقة بأصل هذا المرسوم، عن طريق الإيصال التتابعي للنقاط المحددة إحداثياتها الجغرافية كما يأتي :

- وبمقتضى المرسوم رقم 87-158 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1407 الموافق 21 يوليو سنة 1987 والمتعلق بكيفيات تعريف الشركات الأجنبية التي تترشح للاشتراك في التنقيب والبحث عن المحروقات السائلة واستغلالها وبكيفيات مراقبتها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم رقم 87-159 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1407 الموافق 21 يوليو سنة 1987 والمتعلق بتدخل الشركات الأجنبية في أعمال التنقيب والبحث عن المحروقات السائلة واستغلالها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم رقم 88-34 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 16 فبراير سنة 1988 والمتعلق بشروط منح الرخص المنجمية للتنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها وشروط التخلي عنها وسحبها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم رقم 88-35 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 16 فبراير سنة 1988 الذي يحدد طبيعة الأنابيب والمنشآت الكبرى الملحقة بها والمتعلقة بإنتاج المحروقات ونقلها، كما يحدد الإجراءات التي تطبق على إنجازها،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 95-102 المؤرخ في 8 ذي القعدة عام 1415 الموافق 8 أبريل سنة 1995 والمتضمن إنشاء المجلس الوطني للطاقة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-230 المؤرخ في 19 صفر عام 1418 الموافق 24 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-231 المؤرخ في 20 صفر عام 1418 الموافق 25 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-470 المؤرخ في 7 جمادى الأولى عام 1412 الموافق 4 ديسمبر سنة 1991 والمتضمن منح رخصة للبحث عن المحروقات للمؤسسة الوطنية "سوناطراك" في المساحة المسماة "جبل بوطننة" (تبسة سابقا) (الكتلتان 129 و 127 أ)،

المادة 3 : يتعين على المؤسسة الوطنية "سوناطراك" أن تنجز خلال مدة صلاحية رخصة البحث ، البرنامج الأدنى للأشغال الملحق بأصل هذا المرسوم.

المادة 4 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998.

أحمد أويحيى



مرسوم تنفيذي رقم 98-51 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يتضمن تجديد رخصة البحث عن المحروقات الممنوحة المؤسسة الوطنية "سوناطراك" بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-373 المؤرخ في 10 أكتوبر سنة 1992 في المساحة المسماة "عرق الراوي" (الكتلة 1362).

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير الطاقة والمناجم،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 4-85 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 86-14 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1406 الموافق 19 غشت سنة 1986 والمتعلق بأعمال التنقيب والبحث عن المحروقات واستغلالها ونقلها بالأنابيب، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية،

- وبمقتضى المرسوم رقم 63-491 المؤرخ في 31 ديسمبر سنة 1963 والمتضمن قبول الشركة الوطنية لنقل وتسويق الوقود السائل والتصديق على قوانينها الأساسية،

القمم	خط الطول الشرقي	خط العرض الشمالي
01	08°10'00"	35°20'00"
02	الحدود الجزائرية - التونسية	35°20'00"
03	الحدود الجزائرية - التونسية	34°25'00"
04	07°40'00"	34°25'00"
05	07°40'00"	35°10'00"
06	08°00'00"	35°10'00"
07	08°00'00"	35°15'00"
08	08°10'00"	35°15'00"

الإحداثيات الجغرافية للمساحات المستثناة من مساحة البحث :  
- جبل العنق :

القمم	خط الطول الشرقي	خط العرض الشمالي
01	07°52'20"	34°47'06"
02	08°05'50"	34°47'06"
03	08°05'50"	34°41'42"
04	07°52'20"	34°41'42"

المساحة الإجمالية : 205,66 كلم 2.

- جبل فوة :

القمم	خط الطول الشرقي	خط العرض الشمالي
01	08°00'00"	34°58'00"
02	الحدود الجزائرية - التونسية	34°58'00"
03	الحدود الجزائرية - التونسية	34°56'00"
04	08°08'00"	34°56'00"
05	08°08'00"	34°53'00"
06	08°00'00"	34°53'00"

المساحة الإجمالية : 170 كلم 2.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-231 المؤرخ في 20 صفر عام 1418 الموافق 25 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-373 المؤرخ في 13 ربيع الثاني عام 1413 الموافق 10 أكتوبر سنة 1992 والمتضمن منح المؤسسة الوطنية "سوناطراك" رخصة للبحث عن المحروقات في المحيط المسمى "عرق الراوي" (الكتلة : 362 أ)،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-43 المؤرخ في 18 شعبان عام 1414 الموافق 30 يناير سنة 1994 الذي يحدد قواعد المحافظة على حقول المحروقات وحماية الطبقات المشتركة التي تحتوي على الماء،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-214 المؤرخ في 28 محرم عام 1417 الموافق 15 يونيو سنة 1996 الذي يحدد صلاحيات وزير الطاقة والمناجم،

- وبعد الاطلاع على الطلب رقم 344 الذي قدمته المؤسسة الوطنية "سوناطراك" في 28 أبريل سنة 1997، والذي تلتبس فيه تجديد رخصة البحث عن المحروقات في المساحة المسماة "عرق الراوي" (الكتلة: 362 أ)،

- وبعد الاطلاع على نتائج التحقيق التنظيمي المطبق على هذا الطلب،

- وبعد الاطلاع على تقارير المصالح المختصة التابعة لوزارة الطاقة والمناجم وأرائها،

- وبناء على موافقة مجلس الحكومة بتاريخ 17 ديسمبر سنة 1997،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تجدد رخصة البحث عن المحروقات لصالح المؤسسة الوطنية "سوناطراك" لمدة ثلاث (3) سنوات، ابتداء من 14 أكتوبر سنة 1997، في المساحة المسماة "عرق الراوي" (الكتلة: 362 أ)، التي تبلغ مساحتها الاجمالية 3172,74 كلم<sup>2</sup>، وتقع في تراب ولاية أدرار.

- وبمقتضى المرسوم رقم 66-296 المؤرخ في 8 جمادى الثانية عام 1386 الموافق 22 سبتمبر سنة 1966 والمتضمن تعديل القوانين الأساسية لشركة نقل وتسويق الوقود السائل،

- وبمقتضى المرسوم رقم 87-157 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1407 الموافق 21 يوليو سنة 1987 والمتعلق بتصنيف مناطق البحث عن المحروقات واستغلالها،

- وبمقتضى المرسوم رقم 87-158 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1407 الموافق 21 يوليو سنة 1987 والمتعلق بكيفيات تعريف الشركات الأجنبية التي تترشح للاشتراك في التنقيب والبحث عن المحروقات السائلة واستغلالها وبكيفيات مراقبتها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم رقم 87-159 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1407 الموافق 21 يوليو سنة 1987 والمتعلق بتدخل الشركات الأجنبية في أعمال التنقيب والبحث عن المحروقات السائلة واستغلالها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم رقم 88-34 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 16 فبراير سنة 1988 والمتعلق بشروط منح الرخص المنجمية للتنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها وشروط التخلي عنها وسحبها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم رقم 88-35 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 16 فبراير سنة 1988 الذي يحدد طبيعة الأنايب والمنشآت الكبرى الملحقة بها والمتعلقة بإنتاج المحروقات ونقلها، كما يحدد الإجراءات التي تطبق على إنجازها،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 95-102 المؤرخ في 8 ذي القعدة عام 1415 الموافق 8 أبريل سنة 1995 والمتضمن إنشاء المجلس الوطني للطاقة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-230 المؤرخ في 19 صفر عام 1418 الموافق 24 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97 - 230 المؤرخ في 19 صفر عام 1418 الموافق 24 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97 - 231 المؤرخ في 20 صفر عام 1418 الموافق 25 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94 - 260 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1415 الموافق 27 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تنشأ شهادة ليسانس في علوم الاتصال.

المادة 2 : تحدد مدة الدراسة للحصول على شهادة الليسانس في علوم الاتصال بأربع (4) سنوات أو ثمانية (8) سداسيات.

المادة 3 : يتاح الالتحاق بالدراسة للحصول على شهادة الليسانس في علوم الاتصال للمتدربين الحائزين شهادة البكالوريا أو شهادة أجنبية معترفا بمعادلتها.

المادة 4 : يحدد الوزير المكلف بالتعليم العالي محتوى البرامج الدراسية وتنظيم الدراسات وشروط سيرها.

المادة 5 : تعدد المواد المكونة لبرنامج الدراسة إجبارية.

المادة 6 : ينبغي للمتدشحين لشهادة الليسانس في علوم الاتصال أن ينجحوا في الامتحانات السداسية و/أو السنوية المقررة حتى يتمكنوا من مزاولة دراستهم.

المادة 7 : ينبغي للمتدشحين استيفاء متطلبات التمدرس حتى تتاح لهم المشاركة في الامتحانات.

المادة 8 : يحدد الوزير المكلف بالتعليم العالي شروط تنظيم الامتحانات للحصول على شهادة الليسانس في علوم الاتصال.

المادة 2 : تحدد مساحة البحث ، طبقا للمخططات الملحقة بأصل هذا المرسوم، عن طريق الإيصال التتابعي للنقاط المحددة إحداثياتها الجغرافية كمايأتي :

القمم	خط الطول الغربي	خط العرض الشمالي
01	01° 35' 00"	28° 30' 00"
02	01° 00' 00"	28° 30' 00"
03	01° 00' 00"	28° 00' 00"
04	01° 35' 00"	28° 00' 00"

المادة 3 : يتعين على المؤسسة الوطنية "سوناطراك" أن تنجز خلال مدة صلاحية رخصة البحث، البرنامج الأدنى للأشغال الملحق بأصل هذا المرسوم.

المادة 4: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. حرر بالجزائر في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998.

أحمد أويحيى



مرسوم تنفيذي رقم 98 - 52 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يتضمن إنشاء شهادة الليسانس في علوم الاتصال وتنظيم نظام الدراسة للحصول عليها.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 85 - 4 و125 ( الفقرة 2 ) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 84 - 05 المؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1404 الموافق 7 يناير سنة 1984 والمتضمن تخطيط مجموعة الدارسين في المنظومة التربوية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94 - 260 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1415 الموافق 27 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تنشأ شهادة ليسانس في علوم التسيير.

المادة 2 : تحدد مدة الدراسة للحصول على شهادة الليسانس في علوم التسيير بأربع (4) سنوات أو ثمانية (8) سدايسات.

المادة 3 : يتاح الالتحاق بالدراسة للحصول على شهادة الليسانس في علوم التسيير للمتشحين الحائزين شهادة البكالوريا أو شهادة أجنبية معترفًا بمعادلتها.

المادة 4 : يحدد الوزير المكلف بالتعليم العالي محتوى البرامج الدراسية وتنظيم الدراسات وشروط سيرها.

المادة 5 : تعدد المواد المكونة لبرنامج الدراسة إجبارية.

المادة 6 : ينبغي للمتشحين لشهادة الليسانس في علوم التسيير أن ينجحوا في الامتحانات السداسية و/أو السنوية المقررة حتى يتمكنوا من مزاولة دراستهم.

المادة 7 : ينبغي للمتشحين استيفاء متطلبات التمدرس حتى تتاح لهم المشاركة في الامتحانات.

المادة 8 : يحدد الوزير المكلف بالتعليم العالي شروط تنظيم الامتحانات للحصول على شهادة الليسانس في علوم التسيير.

المادة 9 : تسلم شهادة الليسانس في علوم التسيير من قبل الوزير المكلف بالتعليم العالي للطلبة الذين استوفوا مجمل شروط الدراسة ونجحوا في الامتحانات المقررة لهذه الليسانس.

المادة 9 : تسلم شهادة الليسانس في علوم الاتصال من قبل الوزير المكلف بالتعليم العالي للطلبة الذين استوفوا مجمل شروط الدراسة ونجحوا في الامتحانات المقررة لهذه الليسانس.

المادة 10 : يستفيد الطلبة الذين يزاولون تكوينهم في فرع "الاتصال" عند تاريخ نشر هذا المرسوم، بصفة انتقالية، من الأحكام التي يتضمنها هذا الأخير.

المادة 11 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. حرر بالجزائر في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998.

أحمد أويحيى



مرسوم تنفيذي رقم 98 - 53 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يتضمن إنشاء شهادة الليسانس في علوم التسيير وتنظيم نظام الدراسة للحصول عليها.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 85 - 4 و 125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 84 - 05 المؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1404 الموافق 7 يناير سنة 1984 والمتضمن تخطيط مجموعة الدارسين في المنظومة التربوية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97 - 230 المؤرخ في 19 صفر عام 1418 الموافق 24 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97 - 231 المؤرخ في 20 صفر عام 1418 الموافق 25 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

المادة 10 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998.

أحمد أويحيى



مرسوم تنفيذي رقم 98 - 54 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يسند سلطة الوصاية على المعهد الوطني للكهرباء والإلكترونيك بيومرداس إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على التقرير المشترك بين وزير الصناعة وإعادة الهيكلة ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-4 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 80-259 المؤرخ في 30 ذي الحجة عام 1400 الموافق 8 نوفمبر سنة 1980 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني للكهرباء والإلكترونيك وسن قانونه الأساسي،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-230 المؤرخ في 19 صفر عام 1418 الموافق 24 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-231 المؤرخ في 20 صفر عام 1418 الموافق 25 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تسند سلطة الوصاية على المعهد الوطني للكهرباء والإلكترونيك، الخاضع للمرسوم رقم 80-259 المؤرخ في 8 نوفمبر سنة 1980 والمذكور أعلاه، إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

المادة 2 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لأحكام هذا المرسوم.

المادة 3 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998.

أحمد أويحيى



مرسوم تنفيذي رقم 98 - 55 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يسند سلطة الوصاية على المعهد الوطني لمواد البناء بيومرداس إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على التقرير المشترك بين وزير الصناعة وإعادة الهيكلة ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-4 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 87-13 المؤرخ في 6 جمادى الأولى عام 1407 الموافق 6 يناير سنة 1987 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني لمواد البناء بيومرداس،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-230 المؤرخ في 19 صفر عام 1418 الموافق 24 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-231 المؤرخ في 20 صفر عام 1418 الموافق 25 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تسند سلطة الوصاية على المعهد الوطني لمواد البناء بيومرداس، الخاضع للمرسوم رقم 87-13 المؤرخ في 6 يناير سنة 1987 والمذكور أعلاه، إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

المادة 2 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لأحكام هذا المرسوم.

المادة 3 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998.

أحمد أويحيى

المادة 2 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لأحكام هذا المرسوم.

المادة 3 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998.

أحمد أويحيى

مرسوم تنفيذي رقم 98 - 56 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يسند سلطة الوصاية على المعهد الوطني للصناعات الغذائية إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

مرسوم تنفيذي رقم 98 - 57 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يسند سلطة الوصاية على المعهد الوطني للصناعات المعملية بيومرداس إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على التقرير المشترك بين وزير الصناعة وإعادة الهيكلة ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 4-85 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 87-14 المؤرخ في 6 جمادى الأولى عام 1407 الموافق 6 يناير سنة 1987 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني للصناعات الغذائية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-230 المؤرخ في 19 صفر عام 1418 الموافق 24 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-231 المؤرخ في 20 صفر عام 1418 الموافق 25 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تسند سلطة الوصاية على المعهد الوطني للصناعات الغذائية، الخاضع للمرسوم رقم 87-14 المؤرخ في 6 يناير سنة 1987 والمذكور أعلاه، إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على التقرير المشترك بين وزير الصناعة وإعادة الهيكلة ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 4-85 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 87-12 المؤرخ في 6 جمادى الأولى عام 1407 الموافق 6 يناير سنة 1987 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني للصناعات المعملية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-230 المؤرخ في 19 صفر عام 1418 الموافق 24 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-231 المؤرخ في 20 صفر عام 1418 الموافق 25 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تسند سلطة الوصاية على المعهد الوطني للصناعات المعملية، الخاضع للمرسوم رقم 87-12 المؤرخ في 6 يناير سنة 1987 والمذكور أعلاه، إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي.



المادة 2 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لأحكام هذا المرسوم.

المادة 3 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998.

أحمد أويحيى



مرسوم تنفيذي رقم 98 - 58 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يسند سلطة الوصاية على المدرسة الوطنية العليا للرّي إلى وزير التّعليم العالي والبحث العلمي.

إنّ رئيس الحكومة،

- بناء على التّقرير المشترك بين وزير التّجهيز والتّهيئة العمرانية ووزير التّعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدّستور، لا سيّما المادّتان 4-85 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85-258 المؤرخ في 15 صفر عام 1406 الموافق 29 أكتوبر سنة 1985 الذي يحول معهد الهيدروولوجيا التّقنيّة وتحسين الأراضي إلى مدرسة وطنية عليا للرّي،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-230 المؤرخ في 19 صفر عام 1418 الموافق 24 يونيو سنة 1997 والمتضمّن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-231 المؤرخ في 20 صفر عام 1418 الموافق 25 يونيو سنة 1997 والمتضمّن تعيين أعضاء الحكومة،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تسند سلطة الوصاية على المدرسة الوطنية العليا للرّي، الخاضعة للمرسوم رقم 85-258 المؤرخ في 29 أكتوبر سنة 1985 والمذكور أعلاه، إلى وزير التّعليم العالي والبحث العلمي.

المادة 2 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لأحكام هذا المرسوم.

المادة 3 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998.

أحمد أويحيى



مرسوم تنفيذي رقم 98 - 59 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يسند سلطة الوصاية على المدرسة الوطنية للأشغال العمومية إلى وزير التّعليم العالي والبحث العلمي.

إنّ رئيس الحكومة،

- بناء على التّقرير المشترك بين وزير التّجهيز والتّهيئة العمرانية ووزير التّعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدّستور، لا سيّما المادّتان 4-85 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 87-62 المؤرخ في 3 رجب عام 1407 الموافق 3 مارس سنة 1987 والمتعلّق بالمدرسة الوطنية للأشغال العمومية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-230 المؤرخ في 19 صفر عام 1418 الموافق 24 يونيو سنة 1997 والمتضمّن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-231 المؤرخ في 20 صفر عام 1418 الموافق 25 يونيو سنة 1997 والمتضمّن تعيين أعضاء الحكومة،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تسند سلطة الوصاية على المدرسة الوطنية للأشغال العمومية، الخاضعة للمرسوم رقم 87-62 المؤرخ في 3 مارس سنة 1987 والمذكور أعلاه، إلى وزير التّعليم العالي والبحث العلمي.

المادة 3 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998.

أحمد أويحيى



مرسوم تنفيذي رقم 98 - 61 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يسند سلطة الوصاية على المعهد الوطني للتجارة إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على التقرير المشترك بين وزير التجارة ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 4-85 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 83-473 المؤرخ في 26 شوال عام 1403 الموافق 6 غشت سنة 1983 والمتضمن تحويل المعهد التكنولوجي للتجارة إلى معهد وطني للتجارة،

- وبمقتضى المرسوم رقم 86-261 المؤرخ في 4 صفر عام 1407 الموافق 7 أكتوبر سنة 1986 والمتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالمعهد الوطني للتجارة والشهادات التي تتوج التعليم فيه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-230 المؤرخ في 19 صفر عام 1418 الموافق 24 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-231 المؤرخ في 20 صفر عام 1418 الموافق 25 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تسند سلطة الوصاية على المعهد الوطني للتجارة، الخاضع للمرسومين رقم 83-473 المؤرخ في 6 غشت سنة 1983 ورقم 86 - 261 المؤرخ في 7 أكتوبر سنة 1986 والمذكورين أعلاه، إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

المادة 2 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لأحكام هذا المرسوم.

المادة 3 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998.

أحمد أويحيى



مرسوم تنفيذي رقم 98 - 60 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يسند سلطة الوصاية على المعهد الوطني للهندسة الميكانيكية ببومرداس إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على التقرير المشترك بين وزير التجهيز والتهيئة العمرانية ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 4-85 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 80-258 المؤرخ في 30 ذي الحجة عام 1400 الموافق 8 نوفمبر سنة 1980 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني للهندسة الميكانيكية ببومرداس وسن قانونه الأساسي،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-230 المؤرخ في 19 صفر عام 1418 الموافق 24 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-231 المؤرخ في 20 صفر عام 1418 الموافق 25 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تسند سلطة الوصاية على المعهد الوطني للهندسة الميكانيكية، الخاضع للمرسوم رقم 80-258 المؤرخ في 8 نوفمبر سنة 1980 والمذكور أعلاه، إلى وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

المادة 2 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لأحكام هذا المرسوم.

المادة 2 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لأحكام هذا المرسوم.

المادة 3 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998.

أحمد أويحيى



مرسوم تنفيذي رقم 98 - 62 مؤرخ في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998، يتضمن حل المؤسسة الوطنية للإنتاج السمعي البصري.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير الاتصال والثقافة، الناطق الرسمي للحكومة،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85-4 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 86-149 المؤرخ في 24 شوال عام 1406 الموافق أول يوليو سنة 1986 والمتضمن إنشاء المؤسسة الوطنية للإنتاج السمعي البصري،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-230 المؤرخ في 19 صفر عام 1418 الموافق 24 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 97-231 المؤرخ في 20 صفر عام 1418 الموافق 25 يونيو سنة 1997 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-181 المؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1412 الموافق 5 مايو سنة 1992 والمتضمن تعديل القانون الأساسي للمؤسسة الوطنية للإنتاج السمعي البصري،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-294 المؤرخ في 19 ربيع الثاني عام 1415 الموافق 25 سبتمبر سنة 1994 والمتضمن كفاءات حل وتصفية المؤسسات العمومية غير المستقلة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96-140 المؤرخ في 2 ذي الحجة عام 1416 الموافق 20 أبريل سنة 1996 الذي يحدد صلاحيات وزير الاتصال والثقافة،

- وبعد الاستماع إلى مجلس الحكومة في اجتماعه المنعقد في 12 نوفمبر سنة 1997،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تحل المؤسسة الوطنية للإنتاج السمعي البصري، الخاضعة لأحكام المرسوم رقم 86-149 المؤرخ في أول يوليو سنة 1986 و المرسوم التنفيذي رقم 92-181 المؤرخ في 5 مايو سنة 1992 والمذكورين أعلاه.

المادة 2 : تتم تصفية المؤسسة الوطنية للإنتاج السمعي البصري وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 94-294 المؤرخ في 25 سبتمبر سنة 1994 والمذكور أعلاه، لا سيما المواد 3 و 4 و 5 منه،

المادة 3 : تلغى أحكام المرسوم رقم 86-149 المؤرخ في أول يوليو سنة 1986 و المرسوم التنفيذي رقم 92-181 المؤرخ في 5 مايو سنة 1992 والمذكورين أعلاه.

المادة 4 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 14 شوال عام 1418 الموافق 11 فبراير سنة 1998.

أحمد أويحيى

# JOURNAL OFFICIEL

## DE LA RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE

DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

الملحق رقم 02

### LOIS ET DECRETS

ARRETES, DECISIONS, CIRCULAIRES, AVIS COMMUNICATIONS ET ANNONCES

ABONNEMENTS	Lois et décrets			Débats à l'Assemblée Nationale	Bulletin Officiel Ann. march. publ. Registre du Commerce	REDACTION ET ADMINISTRATION DIRECTION
	Trois mois	Six mois	Un an	Un an	Un an	
Algérie et France ..	8 NF	14 NF	24 NF	20 NF	15 NF	Abonnements et publicité IMPRIMERIE OFFICIELLE 9, rue Trolier ALGER Tél. : 66-81-49. 66-80-96 C.C.P. 3.200-50 - ALGER
Etranger .....	12 NF	20 NF	35 NF	25 NF	20 NF	

Le numéro 0,25 NF — Numero des années antérieures : 0,30 NF Les tables sont fournies gratuitement aux abonnés.  
Prière de fournir les dernières bandes aux renouvellements et réclamations — Changement d'adresse ajouter 0,30 NF.  
Taux des insertions : 2,50 NF la ligne.

## SOMMAIRE

### CONVENTIONS ET ACCORDS INTERNATIONAUX

Décret n° 64-3 du 7 janvier 1964 portant publication d'une note relative à l'accord de prêt 1963 entre le Royaume Uni de Grande Bretagne et de l'Irlande du Nord et l'Algérie, p. 22.

### LOIS ET ORDONNANCES

Ordonnance n° 64-5 du 10 janvier 1964 portant modification de l'ordonnance n° 64-2 du 7 janvier 1964 portant création de Cours criminelles révolutionnaires, p. 22.

### DECRETS, ARRETES, DECISIONS ET CIRCULAIRES

#### MINISTERE DE L'ECONOMIE NATIONALE

Décret n° 63-491 du 31 décembre 1963 portant agrément de la société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures et approuvant ses statuts, p. 23.

Arrêté du 7 décembre 1963 portant application de la loi n° 63-201 du 8 juin 1963 relative aux obligations et garanties exigées des entreprises d'assurance exerçant une activité en Algérie et relatif à la représentation des réserves techniques des entreprises d'assurance et de capitalisation, et au dépôt des valeurs représentant ces réserves et les cautionnements réglementaires (rectificatif), p. 24.

Arrêté du 26 décembre 1963 modifiant l'arrêté du 10 décembre 1963 portant application de la loi n° 63-201 du 8 juin 1963, relative aux obligations et garanties exigées des entreprises d'assurance exerçant une activité en Algérie et fixant les modalités de liquidation des engagements des entreprises d'assurance qui cessent d'exercer en République algérienne démocratique et populaire, p. 25.

#### MINISTERE DE L'AGRICULTURE

Arrêté interministériel du 4 janvier 1964 portant création d'un comité supérieur de la chasse, p. 25.

#### MINISTERE DE L'ORIENTATION NATIONALE

Décret du 3 janvier 1964 portant démission d'un directeur de l'administration centrale, p. 30.

Arrêté du 16 décembre 1963 précisant le contenu de la déclaration prévue à l'article 7 du décret n° 63-456 du 14 novembre 1963, relatif à l'équipement sportif, p. 25.

#### MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES

Arrêté du 22 novembre 1963 portant création du corps des pharmaciens à temps plein, gestionnaires des agences pharmaceutiques, p. 30.

#### MINISTERE DE LA RECONSTRUCTION, DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS

Décret n° 63-493 du 31 décembre 1963 portant création de l'école de l'aéronautique civile et de la météorologie, p. 30.

## S O M M A I R E (suite).

## AVIS ET COMMUNICATIONS

*Avis aux importateurs*, p. 31.

*Avis du 12 décembre 1963 relatifs à des surfaces déclarées libres après non demande de renouvellement de la validité de permis exclusifs de recherches d'hydrocarbures au Sahara*, p. 33.

*S.N.C.F.A. — Avis d'homologation de proposition*, p. 35.

*Marchés. — Avis d'appel d'offres*, p. 35.

— *Mise en demeure d'entrepreneurs*, p. 36.

## ANNONCES

*Associations. — Déclarations*, p. 36.

## CONVENTIONS ET ACCORDS INTERNATIONAUX

**Décret n° 64-3 du 7 janvier 1964 portant publication d'une note relative à l'accord de prêt 1963 entre le Royaume Uni de Grande Bretagne et de l'Irlande du Nord et l'Algérie.**

Le Président de la République, Président du Conseil,

Le Conseil des ministres entendu,

Décète :

Article 1<sup>er</sup>. — Sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire la note relative à l'accord de prêt signé à Londres le 27 septembre 1963 entre les représentants du Royaume Uni de Grande Bretagne et de l'Irlande du Nord et de la République algérienne démocratique et populaire.

Art. 2. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 7 janvier 1964.

Ahmed BEN BELLA.

NOTE RELATIVE A L'ACCORD DE PRET 1963  
ENTRE LE ROYAUME UNI ET L'ALGERIE

I) La présente note est publiée pour enregistrer la conclusion d'un accord de prêt entre le Gouvernement de la République algérienne démocratique et populaire et le « Export Credits Guarantee Department », agissant au nom du Gouvernement du Royaume Uni de Grande Bretagne et de l'Irlande du Nord.

II) Les lettres signées le vendredi 27 septembre 1963 par le secrétaire de « Export Credits Guarantee Department » et l'ambassadeur de la République algérienne au Royaume Uni constituent un accord d'après lequel le « Export Credits Guarantee Department » consent au Gouvernement de la République algérienne, un crédit de cinq cent mille livres sterling (£ 500,000), qui sera utilisé pour l'achat de certains biens fabriqués au Royaume Uni.

III) L'accord prévoit que le crédit sera disponible par le moyen d'achat, par le « Export Credits Guarantee Department », de billets à ordre du Gouvernement de la République algérienne libellés en livres sterling, et remboursables en vingt versements semestriels consécutifs ; le premier étant dû le 31 juillet 1968, et le dernier le 31 juillet 1978. Chaque billet à ordre portera un intérêt payable au taux et aux dates qui y sont mentionnés.

IV) En accord avec le « Export Credits Guarantee Department », le Gouvernement de la République algérienne ouvrira, dans une banque du Royaume Uni, un compte auquel seront faits à tels fournisseurs, d'exécuter et de délivrer, quand cela est nécessaire, les billets à ordre dans les formes qui constitueront des obligations valables engageant le Gouvernement conformément à leurs stipulations.

Pour le Royaume Uni,  
de Grande-Bretagne et de  
l'Irlande du Nord,

A. E. PERCIVAL  
Secrétaire du « Export Credit  
Guarantee Department »

Pour la République algérienne  
démocratique et populaire,

Mohamed KELLOU,  
Ambassadeur.

## LOIS ET ORDONNANCES

**Ordonnance n° 64-5 du 10 janvier 1964 portant modification de l'ordonnance n° 61-2 du 7 janvier 1964 portant création de Cours criminelles révolutionnaires.**

Le Président de la République, Président du Conseil,

Vu l'ordonnance n° 64-2 du 7 janvier 1964 portant création de Cours criminelles révolutionnaires,

Ordonne :

Article 1<sup>er</sup>. — Les alinéas 4 et 5 de l'article 2 de l'ordonnance n° 64-2 du 7 janvier 1964 susvisée sont modifiés comme suit :

— Deux assesseurs jurés, désignés par le ministre de la justice, garde des sceaux et dont l'un peut être, le cas échéant, un militaire ayant au moins le grade de capitaine.

Ils sont choisis, en ce qui concerne l'assesseur juré civil, sur une liste de dix assesseurs, présentée par le ministre de l'intérieur et, en ce qui concerne l'assesseur militaire, sur une liste de dix assesseurs, arrêtée par le ministre de la défense nationale.

Art. 2. — La présente ordonnance sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 10 janvier 1964.

Ahmed BEN BELLA.

## DECRETS, ARRETES, DECISIONS ET CIRCULAIRES

### MINISTERE DE L'ECONOMIE NATIONALE

**Décret n° 63-491 du 31 décembre 1963 portant agrément de la société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures et approuvant ses statuts.**

Le Président de la République, Président du Conseil,

Sur le rapport du ministre de l'économie nationale,

Vu le décret n° 63-374 du 18 septembre 1963 relatif aux attributions du ministre de l'économie nationale,

Le conseil des ministres entendu,

Décète :

*Article 1<sup>er</sup>.* — Est agréée la « société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures » dont les statuts sont approuvés dans la teneur suivante.

#### « STATUTS DE LA SOCIETE NATIONALE DE TRANSPORT ET DE COMMERCIALISATION DES HYDROCARBURES

##### Création :

*Article 1<sup>er</sup>.* — Il est créé sous la dénomination de « société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures », une société anonyme à capitaux publics régie par les lois en vigueur et par les présents statuts.

##### Siège social :

*Art. 2.* — Le siège social est fixé à Alger. Il peut être transféré en tout autre endroit du territoire national par simple décision du conseil d'administration.

Le conseil d'administration aura la faculté de créer partout où il juge utile, en Algérie et à l'étranger, des agences ou succursales.

##### Objet :

*Art. 3.* — La société a pour objet :

1° — La préparation et la mise au point de toutes études préalables à la construction des moyens de transports terrestres ou maritimes permettant de véhiculer les hydrocarbures, liquides ou gazeux.

2° — La réalisation éventuelle et l'exploitation de ces moyens et des installations annexes.

3° — L'achat et la vente des hydrocarbures liquides ou gazeux produits.

4° — Aux effets ci-dessus, l'obtention de tous droits, autorisations ou accords nécessaires permettant la réalisation de tout projet établi conformément aux paragraphes 1°, 2° et 3° du présent article.

5° — Toutes opérations mobilières, immobilières, financières, industrielles et commerciales se rapportant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus défini.

##### Durée :

*Art. 4.* — La durée de la société est fixée à 99 années à compter du jour de sa constitution, sauf les cas de dissolution

anticipée ou de prorogation prévus par les lois et les présents statuts.

##### Capital social :

*Art. 5.* — Le capital social est fixé à 40 millions de NF. Il est divisé en 400 actions de 100.000 NF chacune, exclusivement souscrites par l'Etat ou des organismes publics. Ce capital sera libéré selon des modalités fixées par décision du ministre de l'économie nationale.

##### Augmentation et réduction du capital social :

*Art. 6.* — Le capital social peut être augmenté ou réduit par décision du conseil d'administration, après approbation du ministre de l'économie nationale qui décide des conditions de cette augmentation ou de cette réduction.

##### Transmission des actions :

*Art. 7.* — Toute cession d'actions doit être préalablement autorisée par le ministre de l'économie nationale sous peine de nullité.

##### Droits et obligations attachés à l'action :

*Art. 8.* — Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social et dans le partage des bénéfices, à une part proportionnelle au nombre d'actions émises.

Les actionnaires sont engagés à concurrence du montant de chaque action.

##### Emprunts :

*Art. 9.* — La société pourra contracter avec ou sans garantie de l'Etat, tous emprunts, par voie d'émission d'obligations ou de bons ou autrement. Ces emprunts doivent être autorisés par le ministre de l'économie nationale qui en fixe, sur proposition du conseil d'administration, les conditions, le mode d'émission et de remboursement.

##### Nomination et composition du conseil d'administration :

*Art. 10.* — La société est administrée par un conseil composé de 7 membres au moins et de 12 au plus. Ils sont nommés par décret sur proposition du ministre de l'économie nationale et représentent les personnes morales actionnaires ou l'Etat.

##### Pouvoirs et réunion du conseil d'administration :

*Art. 11.* — Le conseil a tous les pouvoirs nécessaires pour agir au nom de la société et faire toutes les opérations relatives à son objet.

Le conseil d'administration se réunit sur la convocation de son président ou de deux de ses membres, aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre lieu indiqué dans les lettres de convocation.

Une séance, pour être valablement tenue, devra réunir le vote en personne ou par représentation des 2/3 au moins du total des administrateurs en fonctions.

Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité des 2/3 des membres présents ou représentés.

Les délibérations du conseil sont constatées par des procès-verbaux figurant sur un registre tenu au siège social et signés par le président ou le membre qui en remplit les fonctions et un des administrateurs qui y ont pris part. Elles sont portées à la connaissance du ministre de l'économie nationale.

**Assemblée générale :**

Art. 12. — Le conseil d'administration présidé par le ministre de l'économie nationale, constitue l'Assemblée générale et exerce tous les pouvoirs habituellement dévolus dans les sociétés anonymes, aux Assemblées ordinaires et extraordinaires

L'Assemblée générale est convoquée par le ministre de l'économie nationale aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige.

Elle doit se réunir une fois au moins par an et dans les 6 mois qui suivent la fin de l'année sociale de la société.

Les décisions de l'assemblée générale sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés, le ministre de l'économie nationale pouvant opposer son veto.

**Nomination et pouvoirs du président-directeur-général :**

Art. 13. — Le président du conseil d'administration est nommé par décret sur proposition du ministre de l'économie nationale. Il assure, sous sa responsabilité, la direction générale de la société, avec éventuellement, l'assistance d'un directeur général-adjoint nommé par le conseil.

Dans le cas où le président se trouve empêché d'exercer ses fonctions, il peut déléguer tout ou partie de celles-ci à un administrateur. Cette délégation, renouvelable, est toujours donnée pour une durée limitée, elle est soumise à l'approbation du ministre de l'économie nationale.

Le conseil d'administration définit les pouvoirs du président-directeur général pour l'exercice des ces fonctions et fixe sa rémunération.

**Gratuité des fonctions d'administrateur :**

Art. 14. — Les fonctions des administrateurs sont assurées à titre gratuit.

**Nomination et pouvoirs des commissaires.**

Art. 15 — Le ministre de l'économie nationale désigne un ou plusieurs commissaires titulaires ou suppléants, chargés de remplir la mission prescrite par la loi.

**Exercice social :**

Art. 16. — L'année sociale commence le premier janvier et finit le trente et un décembre.

Par exception, le premier exercice comprendra le temps écoulé entre la date de la constitution définitive de la société et le 31 décembre 1964.

**Bilan social et rapport du conseil :**

Art. 17. — A la clôture de chaque exercice, le conseil d'administration établit un inventaire, un compte de pertes et profits et un bilan. Il établit, en outre, un rapport à l'assemblée générale sur la marche de la société pendant l'exercice écoulé.

Dans l'inventaire, les divers éléments de l'actif social subissent la diminution de valeur et les amortissements ordinaires et extraordinaires qui sont jugés convenables par le conseil d'administration. Les comptes de l'exercice clos sont mis à la disposition des commissaires. Ils sont présentés à l'Assemblée générale pour approbation.

**Affectation et répartition des bénéfices :**

Art. 18. — Les résultats de l'exercice fournis par la balance du compte des pertes et profits résumant l'ensemble des opérations sociales, déduction faite de toutes les charges et

des amortissements prévus à l'article 17, constituent les bénéfices nets.

Sur ces bénéfices, il est prélevé dans l'ordre suivant :

— 5 % pour constituer le fonds de réserve légale jusqu'à ce que ce fonds ait atteint le 1/10 du capital social ; après quoi, le prélèvement affecté à sa formation cesse d'avoir lieu mais reprendrait son cours si la réserve légale descendait au-dessous du 1/10 dudit capital.

— les sommes nécessaires à l'amortissement du capital souscrit par les actionnaires.

Le solde est réparti par décision de l'assemblée générale.

Art. 19. — La société est réputée constituée à compter de la date de son agrément par décret.

Sa dissolution peut être prononcée par voie de décret qui organisera la liquidation et la dévolution de l'universalité de ses biens.

Article 2. — La « société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures » est agréée par le Gouvernement pour la poursuite des buts définis dans ses statuts.

Elle est réputée constituée à compter du jour de la publication du présent décret au *Journal officiel*.

Son fonctionnement est soumis aux règles habituelles des sociétés de droit commercial à l'exception toutefois des dispositions particulières figurant dans les présent statuts.

Article 3. — Le ministre de l'économie nationale et le ministre de la justice, garde des sceaux, sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 31 décembre 1963.

Ahmed BEN BELLA.

Arrêté du 7 décembre 1963 portant application de la loi n° 63-201 du 8 juin 1963 relative aux obligations et garanties exigées des entreprises d'assurances exerçant une activité en Algérie et relatif à la représentation des réserves techniques des entreprises d'assurances et de capitalisation et au dépôt des valeurs représentant ces réserves et les cautionnements réglementaires (rectificatif).

Journal officiel n° 93, du 13 décembre 1963.

Page 1.304, 1ère colonne, article 2.

Au lieu de :

Les règles ci-dessus s'appliquent séparément à chacune des branches d'assurances traitées par les compagnies, de manière à s'assurer, quand il échet, que le revenu net des placements est au moins égal à celui des intérêts à créditer aux réserves techniques à l'égard de la réserve pour risques en cours.

Lire :

Les règles ci-dessus s'appliquent séparément à chacune des branches d'assurances traitées par les compagnies, de manière à s'assurer, quand il échet, que le revenu net des placements est au moins égal à celui des intérêts à créditer aux réserves mathématiques.

Le reste sans changement.

Arrêté du 26 décembre 1963 modifiant l'arrêté du 10 décembre 1963 portant application de la loi n° 63-201 du 8 juin 1963, relative aux obligations et garanties exigées des entreprises d'assurances exerçant une activité en Algérie et fixant les modalités de liquidation des engagements des entreprises d'assurances qui cessent d'exercer en République algérienne démocratique et populaire.

Le ministre de l'économie nationale,

Vu la loi n° 63-201 du 8 juin 1963 relative aux obligations et garanties exigées des entreprises d'assurances exerçant une activité en Algérie et notamment les articles 4 et 6 ;

Vu l'arrêté du 10 décembre 1963 portant application de la dite loi et fixant les modalités de liquidation des engagements des entreprises d'assurances qui cessent d'exercer en République algérienne démocratique et populaire.

Après avis de la Caisse algérienne d'assurances et de réassurances.

Arrête :

Article 1<sup>er</sup> — Le troisième alinéa de l'article 1<sup>er</sup> de l'arrêté du 10 décembre 1963 sus-visé est remplacé par les dispositions suivantes :

Les contrats en cours se continueront jusqu'à leur plus prochaine échéance de prime postérieure au 31 mars 1964, échéance à laquelle ils se trouveront résiliés de plein droit nonobstant toutes conventions contraires.

Art. 2. — Le directeur du trésor et du crédit est chargé de l'exécution du présent arrêté qui sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 26 décembre 1963.

Pour le ministre de l'économie nationale, et par délégation,

*Le secrétaire général.*

Daoud AKROUF

## MINISTERE DE L'AGRICULTURE

Arrêté interministériel du 4 janvier 1964 portant création, d'un comité supérieur de la chasse.

Le ministre de l'agriculture,

Les ministres de la défense nationale, de la justice, garde des sceaux, de l'intérieur, de l'économie nationale, du tourisme et de l'agriculture ;

Vu la loi n° 62-157 du 31 décembre 1962 tendant à la reconduction de la législation en vigueur au 31 décembre 1962, sauf dans ses dispositions contraires à la souveraineté nationale ;

Vu le décret n° 63-386 du 27 septembre 1963 réglementant l'exercice de la chasse pour la campagne cynégétique 1963-1964 ;

Vu l'arrêté interministériel du 28 septembre 1963 relatif à la chasse touristique ;

Sur la proposition du ministre de l'agriculture,

Arrêtent :

Article 1<sup>er</sup>. — Il est créé un comité supérieur de la chasse, comprenant, sous la présidence du ministre de l'agriculture ou de son représentant :

— un représentant du Président de la République, Président du Conseil,

— un représentant du vice-président du Conseil, ministre de la défense nationale,

— un représentant du ministre de la justice, garde des sceaux,

- un représentant du ministre de l'intérieur,
- un représentant du ministre de l'économie nationale,
- un représentant du ministre du tourisme,
- un représentant de la fédération de chasse,

Le chef de la division de la chasse au ministère de l'agriculture (service des forêts et de la D.R.S.) ou son représentant assume le secrétariat.

Ce comité se réunira sur convocation de son président.

Art. 2. — Le comité supérieur de la chasse étudie et propose les textes d'urgence relatifs à l'organisation de la chasse et prépare la rédaction d'un code algérien de la chasse.

Art. 3. — Le présent arrêté sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 4 janvier 1964.

*Le vice-président du Conseil,*  
*ministre de la défense nationale,*  
Haouari BOUMEDIENE.

*Le ministre de la justice,*  
*garde des sceaux,*  
Mohammed El Hadi Hadj SMAINE

*Le ministre de l'intérieur,*  
Ahmed MEDEGHRI.

*Le ministre de l'économie nationale,*  
Bachir BOUMAZA.

*Le ministre de l'agriculture,*  
Ahmed MAHSAS.

*Le ministre du tourisme,*  
Ahmed KAID.

## MINISTERE DE L'ORIENTATION NATIONALE

Arrêté du 16 décembre 1963 précisant le contenu de la déclaration prévue à l'article 7 du décret n° 63-456 du 14 novembre 1963, relatif à l'équipement sportif.

Le ministre de l'orientation nationale,

Sur le rapport du directeur de l'éducation physique et des sports au sous-secrétariat d'Etat à la jeunesse et aux sports,

Vu le décret n° 63-456 du 14 novembre 1963, relatif à l'équipement sportif,

Arrête :

Article 1<sup>er</sup>. — La déclaration prévue à l'article 7 du décret n° 63-456 du 14 novembre 1963 relatif à l'équipement sportif, en vue de l'établissement d'un inventaire de l'équipement sportif national, se fera suivant le modèle annexé au présent arrêté.

Art. 2. — Par dérogation aux dispositions de l'article 7 du dit décret, cette déclaration devra parvenir à l'inspection départementale de la jeunesse et des sports de la situation des lieux, avant le 1<sup>er</sup> avril 1964.

Art. 3. — Le directeur de l'éducation physique et des sports au sous-secrétariat d'Etat à la jeunesse et aux sports, est chargé de l'exécution du présent arrêté qui sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 16 décembre 1963.

Belkacem CHERIF.



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ORIENTATION NATIONALE

RECENSEMENT GENERAL DES INSTALLATIONS SPORTIVES

Sous-Secrétariat d'Etat à la Jeunesse et aux Sports

Décret 63-456 du 14 novembre 1963

Direction de l'Education Physique et des Sports

Inspection Départementale de la Jeunesse et des Sports

Nouvelle Dénomination	Ancienne Dénomination
Commune :	
Arrondissement :	Département :

Indiquer très lisiblement et de préférence à la machine les caractéristiques d'un seul stade ou ensemble sportif par dossier.

**EQUIPEMENT SPORTIF  
CLASSEMENT**

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 Visa : .....

Réservé

**LES DESIGNATIONS DE L'INSTALLATION**

(1) Est-elle bien vacant ? OUI/NON - Date et Immat. ....  
 .....  
 .....  
 .....  
 Adresse : ..... Tél : .....  
 Nom et adresse du responsable : .....  
 .....  
 Profession : ..... Tél : .....  
 Propriétaires Immobiliers (terrain) : .....  
 « Installations : .....  
 « du Matériel : .....  
 L'installation a-t-elle été réalisée tout ou partie avec les deniers publics : .....  
 Désignation du ou des utilisateurs actuels de cette installation  
 .....  
 .....  
 Distance de l'installation du centre de la ville : .....  
 des établissement scolaires utilisateurs : .....  
 Surface de l'ensemble : ..... Situation climatique : .....  
 Altitude : .....  
 Etats des lieux (terrain - immeuble - installations sportives, etc...) .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

(1) Trois réponses à « Bien vacant » - 1°) Le bien est-il réellement et actuellement vacant ? - 2°) Est-il occupé ou non ? - 3°) Par qui est-il utilisé ?

CARACTERISTIQUES DE L'INSTALLATION

Réservé

Voies et accès : .....

Clôture (murs - grillage, etc...) .....

Dégagements (parkings, etc...) .....

Possibilités extension de l'installation : .....

Vestiaires Nbre : ..... Capacité réception..... Douches : ..... WC : .....

Tribunes couvertes (bois, bétons, etc...) ..... Places : .....

Local matériel : ..... Arbitre : ..... Divers : .....

Gradins naturels ou construits : ..... Places : .....

Habitation gardien : ..... Vide ou occupée : .....

Renseignements complémentaires (éclairage, chauffage, etc...) : .....

(A.B.) : .....

.....

.....

.....

DESTINATION SPORTIVE

Réservé

SPORTS COLLECTIFS	NOMBRE	DIMENSIONS	NATURE DU SOL	MATERIEL FIXE, MOBILE ET ENTRETIEN
Volley-ball				
Basket-ball				
Hand-ball				
Foot-ball				
Rugby				
Tennis				
Boules				
Hockey				

(A.B.) : .....

.....

.....

.....

Reserve

Salles E.P.				
Gymn. agrès				
Boxe				
Lutte				
Haltérophilie				
Danse rythm.				

(A.B.) : .....

.....

.....

.....

Réservé

Piste athlétisme nbre : ..... Longueur : ..... Nbre couloirs : ..... Nature du sol : ....

.....

Sautoirs : .....

Lancers : .....

Matériel organisation } .....

sportif et entretien } .....

(A.B.) : .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Réservé

Bassin ou piscine : ..... Dimensions : ..... Nbre lignes d'eau : .....

Plongeurs : .....

Alimentation eau : ..... Evacuation : ..... Epuration : .....

Vestiaires : ..... Capacités nageurs : ..... Douches : ..... W.C. : .....

Matériel fixe } .....

mobile et divers } .....

(A.B.) : .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- A. — Etablir un état détaillé en annexe et inclus à ce dossier pour les sports : aviron - escrime - ski - piste cycliste et cyclisme - tir sportif - à l'arc - au pigeon - jumping - canoë - camping - golf -, etc...
- B. — Détailler les renseignements complémentaires sur les lignes au-dessus de chaque chapitre. Exemple : jeux superposés ou autres spécialités pratiqués soit sur un même emplacement de terrain ou dans la même salle, état des lieux. Travaux de réfection, etc...

à ....., le ..... 1964 .....

Nom du responsable (lisible) Signature et tampon (si possible)

Club ou service public.



Décret du 3 janvier 1964 portant démission d'un directeur de l'administration centrale.

Le Président de la République, Président du Conseil,

Sur la proposition du ministre de l'orientation nationale,

Vu le décret n° 62-502 du 19 juillet 1962 fixant les conditions de nomination de certains hauts fonctionnaires ;

Vu le décret du 13 juin 1963 portant nomination de directeurs de l'administration centrale ;

Vu la lettre de M. Mahdad Abdelkader en date du 30 juillet 1963,

Décète :

Article 1<sup>er</sup> — La démission présentée par M. Mahdad Abdelkader est acceptée à compter du 15 septembre 1963.

Art. 2. — Le ministre de l'orientation nationale est chargé de l'exécution du présent décret qui sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 3 janvier 1964.

Ahmed BEN BELLA.

## MINISTRE DES AFFAIRES SOCIALES

Arrêté du 22 novembre 1963 portant création du corps des pharmaciens à temps plein, gestionnaires des agences pharmaceutiques.

Le ministre des affaires sociales,

Vu la loi n° 62-157 du 31 décembre 1962 tendant à la reconduction de la législation en vigueur au 31 décembre 1962 sauf dans ses dispositions contraires à la souveraineté nationale,

Vu l'arrêté du 10 avril 1963 portant modification de l'appellation des magasins généraux des services de santé civils d'Algérie,

Vu les arrêtés du 29 juin 1949 et du 31 mars 1961 fixant les effectifs de la pharmacie centrale algérienne ;

Vu l'arrêté du 8 juin 1963 portant organisation et gestion des officines pharmaceutiques vacantes,

Vu l'arrêté du 17 septembre 1963 relatif à la rémunération des pharmaciens en fonction à la pharmacie centrale ;

Sur proposition du sous-directeur de la santé publique,

Arrête :

Article 1<sup>er</sup>. — Il est créé auprès de la pharmacie centrale algérienne des postes de pharmaciens à temps plein, gestionnaires des agences pharmaceutiques.

Art. 2. — Ces pharmaciens sont assimilés aux pharmaciens exerçant à temps plein à la pharmacie centrale algérienne et bénéficient des mêmes traitements et indemnités qu'eux.

Art. 3. — Le sous-directeur de la santé publique et le directeur de la pharmacie centrale algérienne sont chargés de l'exécution du présent arrêté qui sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 22 novembre 1963.

P. le ministre des affaires sociales et par délégation,  
Arezki AZI.

## MINISTRE DE LA RECONSTRUCTION, DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS

Décret n° 63-493 du 31 décembre 1963 portant création de l'école de l'aéronautique civile et de la météorologie.

Le Président de la République, Président du Conseil,

Sur le rapport du ministre de la reconstruction, des travaux publics et des transports,

Décète :

Article 1<sup>er</sup>. — Il est créé une école de l'aéronautique civile et de la météorologie dont le siège est fixé à Dar-El-Beïda.

Art. 2. — L'école de l'aéronautique civile et de la météorologie est placée sous l'autorité du ministre de la reconstruction, des travaux publics et des transports, qui en tant que de besoin, fixe par arrêté les modalités d'application du présent décret.

Art. 3. — L'école de l'aéronautique civile et de la météorologie est destinée à assurer ou à compléter la formation de l'ensemble du personnel technique, exploitant ou navigant des services nationaux de l'aéronautique civile et de la météorologie.

Toutefois, le personnel de l'armée de l'air pourra être admis à suivre l'enseignement de l'école selon des modalités qui seront fixées par accord du ministre de la reconstruction, des travaux publics et des transports et du ministre de la défense nationale, à la demande de celui-ci.

Des candidats étrangers pourront, à titre exceptionnel, être admis à suivre l'enseignement de l'école, à la demande de leur Gouvernement, et dans les conditions fixées en accord avec le ministre de la reconstruction, des travaux publics et des transports.

Art. 4. — Un arrêté du ministre de la reconstruction, des travaux publics et des transports détermine les conditions de recrutement des élèves, la durée des cycles de formation et les règles d'affectation des élèves à la sortie de l'école.

Art. 5. — L'école de l'aéronautique civile et de la météorologie est dirigée par un directeur, secondé par un directeur adjoint, responsable des études.

Le directeur assure l'organisation matérielle et la discipline intérieure de l'école, dans les conditions prévues par le règlement intérieur.

Art. 6. — Le conseil de perfectionnement comprend :

— Le sous-directeur de l'aviation civile et de la sécurité aérienne au ministère de la reconstruction, des travaux publics et des transports : président ;

— Le sous-directeur de la formation professionnelle au ministère de la reconstruction, des travaux publics et des transports ;

— Le directeur et le directeur adjoint de l'école ;

— Le directeur des études de la navigation aérienne et le directeur des études de la météorologie à l'école ;

— Deux membres désignés par le ministre de la reconstruction, des travaux publics et des transports, choisis pour leur compétence au sein de son ministère ou des organismes spécialisés en matière aéronautique et placés sous sa tutelle. Ces deux derniers membres sont nommés par arrêté du ministre, pour une durée de deux ans, renouvelable.

Le conseil de perfectionnement établit son règlement intérieur.

Les fonctions de membre du conseil de perfectionnement sont gratuites.

Art. 7. — Le conseil de perfectionnement, saisi des propositions du directeur de l'école, délibère sur :

- les programmes et l'organisation de l'enseignement à l'école ;
- le règlement intérieur de l'école ;
- les modalités du concours et des examens d'entrée ainsi que le nombre des élèves à admettre chaque année ;
- le classement des candidats et des élèves ;
- la délivrance des diplômes et certificats ;
- la poursuite ou l'arrêt des études de chaque élève ;
- l'organisation de l'enseignement de chaque matière et la répartition des différentes tâches de l'enseignement entre les membres du corps enseignant ;
- la composition des jurys des concours et examens ;
- les sanctions à appliquer aux élèves dans les cas, prévus par le règlement intérieur de l'école, où le directeur ne peut prononcer lui-même la sanction.

Les délibérations du conseil de perfectionnement sont soumises à l'approbation du ministre de la reconstruction, des travaux publics et des transports.

Le conseil de perfectionnement donne son avis sur toute question concernant la bonne marche de l'école, et notamment sur :

- les conditions générales d'organisation et de fonctionnement de l'école ;
- les crédits nécessaires ;

— le montant des droits de solidarité et des pensions versés par les élèves ou les auditeurs qui ne seraient pas admis au régime de la gratuité ;

— l'acceptation ou le refus des dons et legs, subventions et contributions offertes à l'école par les collectivités publiques, les établissements publics nationaux, bilatéraux ou internationaux, les particuliers ;

— l'emploi des ressources visées à l'alinéa précédent ;

— les opérations immobilières, les travaux neufs et de grosses réparations intéressant l'école ;

— l'organisation et le programme de sessions d'étude ;

— toutes les questions qui lui sont soumises par le ministre.

Art. 8. — Le directeur, le directeur adjoint et les chargés de cours à l'école, sont nommés par arrêté du ministre de la reconstruction, des travaux publics et des transports.

Le directeur et le directeur adjoint sont choisis parmi les fonctionnaires de ce ministère, les chargés de cours, soit parmi les mêmes fonctionnaires, soit parmi les professeurs de l'enseignement secondaire ou de l'enseignement technique, soit enfin parmi les personnels des organismes spécialisés en matière aéronautique et placés sous sa tutelle administrative.

Art. 9. — Le ministre de la reconstruction, des travaux publics et des transports, le ministre de la défense nationale et le ministre de l'économie nationale sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 31 décembre 1963.

Ahmed BEN BELLA.

## AVIS ET COMMUNICATIONS

### AVIS AUX IMPORTATEURS

Au titre du 1<sup>er</sup> semestre 1964 du programme général d'importation les importateurs sont informés de l'ouverture sur tous pays des contingents suivants :

N° du poste	N° du tarif douanier	Désignation de la marchandise
1	03-03 A II 2	Poissons simplement salés ou en saumure séchés ou fumés (anchois).
2	04-05	Œufs d'oiseaux et jaunes d'œufs frais conservés, séchés ou sucrés.
3	09-04 A I & 09-04 B I	Poivre (du genre « Piper ») broyé ou non, moulu ou non.
4	09-04 A II & 09-04 B II	Piments (du genre « Capsicum » et du genre « Piments ») broyés ou non, moulus ou non.
5	16-04 E	Préparations et conserves de poissons (« autres »).
6	20-02 C	Légumes et plantes potagères préparés ou conservés sans vinaigre ni acide acétique (tomates).

Les demandes d'autorisation d'importation pour les produits originaires et en provenance des pays de la zone franc devront être établies sur formulaires A.Z.F. Les demandes de licences pour les produits originaires et en provenance de pays situés hors de la zone franc devront être établies sur formulaires modèle L.I.E. Les modèles de ces formulaires figurent en annexe au décret 63-188 du 16 mai 1963 publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire le 4 juin 1963. Ces demandes devront être accompagnées de factures pro-forma en triple exemplaire.

Chacune ne devra concerner que des marchandises reprises à un seul des postes contingentaires figurant ci-dessus.

En cas d'expédition par la poste, elles devront être adressées sous pli recommandé au ministère de l'économie nationale - Palais du Gouvernement à Alger, au plus tard le 20 janvier 1964, le récépissé de la poste faisant foi.

Elles pourront être également déposées directement mais uniquement à l'OFALAC, 42, rue Larbi Ben M'Hidi (ex rue d'Isly) à Alger dans les mêmes délais.

Il est rappelé par ailleurs que :

— le poids des marchandises doit être porté sur les factures pro-forma.

— aucun contrat ferme ne doit être passé avec un fournisseur avant la délivrance de l'autorisation d'importation. Aucune dérogation à cette règle ne sera accordée. En particulier aucune soumission ne sera délivrée pour permettre le dédouanement de marchandises avant la délivrance de l'autorisation d'importation.

— aucune autorisation d'importation ne sera accordée si l'importateur n'a pas prouvé par une attestation du receveur des contributions diverses qu'il est à jour de ses obligations fiscales.

— une photocopie de l'état des salaires devra également être fournie.

— toute demande qui ne comportera pas la totalité de ces indications et documents sera renvoyée au demandeur pour être complétée et la date d'enregistrement sera celle du retour du dossier complété.

— les demandes déposées avant la publication du présent avis et n'ayant pas encore fait l'objet d'une décision à cette date resteront valables et seront examinées au même titre que celles déposées en vertu du présent texte.

#### NOTA IMPORTANT

A l'appui de chaque demande de licence ou d'autorisation d'importation devront être joints s'il y a lieu les exemplaires verts imputés par la douane des titres d'importation délivrés pour les mêmes produits au cours de l'année 1963. Pour le cas où ces titres seraient encore en cours de validité, ils pourraient être remplacés par une photocopie recto-verso.

Les demandes déjà déposées et ne comprenant pas ces exemplaires verts ou leurs photocopies devront être complétées au plus tard le 20 janvier 1964

Au titre du 1<sup>er</sup> semestre 1964 du programme général d'importation les importateurs sont informés de l'ouverture sur tous pays du contingent suivant :

N° du poste	N° du Tarif douanier	Désignation de la marchandise
7	04-02	Lait et crème de lait conservés, concentrés ou sucrés.

Les demandes d'autorisation d'importation pour les produits originaires et en provenance de la zone franc devront être établies sur formulaires A.Z. F. Les demandes de licences pour les produits originaires et en provenance des pays situés hors de la zone franc devront être établies sur formulaires modèles L.I.E. Les modèles de ces formulaires figurent en annexe au décret 63-188 du 16 mai 1963 publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire du 4 juin 1963. Ces demandes devront être accompagnées de factures pro-forma en triple exemplaire.

Chacune ne devra concerner que des marchandises reprises à un seul poste contingentaire figurant ci-dessus.

En cas d'expédition par la poste, elles devront être adressées sous pli recommandé au ministère de l'économie nationale - Palais du Gouvernement à Alger, au plus tard le 27 janvier 1964, le récépissé de la poste faisant foi.

Elles pourront également être déposées directement mais uniquement à l'OFALAC, 42, rue Larbi M'Hidi (ex rue d'Isly) à Alger dans les mêmes délais.

Il est rappelé par ailleurs que :

— le poids des marchandises doit être porté sur les factures pro-forma.

— aucun contrat ferme ne doit être passé avec un fournisseur avant la délivrance du titre d'importation. Aucune dérogation à cette règle ne sera accordée. En particulier, aucune soumission

ne sera délivrée pour permettre le dédouanement de marchandises avant la délivrance de ce titre.

— aucun titre d'importation ne sera accordé si l'importateur n'a pas prouvé par une attestation du receveur des contributions diverses qu'il est à jour de ses obligations fiscales.

— une photocopie de l'état des salaires devra également être fournie.

— toute demande qui ne comportera pas la totalité de ces indications et documents sera renvoyée au demandeur pour être complétée et la date d'enregistrement sera celle du retour du dossier complété.

— les demandes déposées avant la publication du présent avis et n'ayant pas encore fait l'objet d'une décision à cette date resteront valables et seront examinées au même titre que celles déposées en vertu du présent texte.

#### NOTA IMPORTANT

A l'appui de chaque demande de licence ou d'autorisation d'importation devront être joints, s'il y a lieu, les exemplaires verts amputés par la douane des titres d'importation délivrés pour les mêmes produits au cours de l'année 1963. Pour le cas où ces titres seraient encore en cours de validité, ils pourraient être remplacés par une photocopie recto-verso.

Les demandes déjà déposées et ne comprenant pas ces exemplaires verts ou leurs photocopies devront être complétées au plus tard le 27 janvier 1964.

Au titre du 1<sup>er</sup> semestre 1964 du programme général d'importation les importateurs sont informés de l'ouverture sur tous pays des contingents suivants :

N° du poste	N° du Tarif douanier	Désignation de la marchandise
8	51-04 B	Tissus de fibres textiles artificielles continues
9	55-07 à 55-09	Tissus de coton (à point de gaze (bouclé du genre éponge ou autres).
10	56-07	Tissus de fibres textiles artificielles discontinues.

Les demandes d'autorisation d'importation pour les produits originaires et en provenance des pays de la zone franc devront être établies sur formulaires A.Z. F. Les demandes de licences pour les produits originaires et en provenance des pays situés hors de la zone franc devront être établies sur formulaires modèles L.I.E. Les modèles de ces formulaires figurent en annexe au décret 63-188 du 16 mai 1963 publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire du 4 juin 1963. Ces demandes devront être accompagnées de factures pro-forma en triple exemplaire.

Chacune ne devra concerner que des marchandises reprises à un seul des postes contingentaires figurant ci-dessus.

En cas d'expédition par la poste, elles devront être adressées sous pli recommandé au ministère de l'économie nationale - Palais du Gouvernement à Alger, au plus tard le 30 janvier 1964, le récépissé de la poste faisant foi.

Elles pourront également être déposées directement mais uniquement à l'OFALAC, 42, rue Larbi M'Hidi (ex rue d'Isly) à Alger dans les mêmes délais.

Il est rappelé par ailleurs que :

— le poids des marchandises doit être porté sur les factures pro-forma.

— aucun contrat ferme ne doit être passé avec un fournisseur avant la délivrance du titre d'importation. Aucune dérogation à cette règle ne sera accordée. En particulier, aucune soumission

ne sera délivrée pour permettre le dédouanement de marchandises avant la délivrance de ce titre.

— aucun titre d'importation ne sera accordé si l'importateur n'a pas prouvé par une attestation du receveur des contributions diverses qu'il est à jour de ses obligations fiscales.

— une photocopie de l'état des salaires devra également être fournie.

— toute demande qui ne comportera pas la totalité de ces indications et documents sera renvoyée au demandeur pour être complétée et la date d'enregistrement sera celle du retour du dossier complété.

— les demandes déposées avant la publication du présent avis et n'ayant pas encore fait l'objet d'une décision à cette date resteront valables et seront examinées au même titre que celles déposées en vertu du présent texte.

#### NOTA IMPORTANT

A l'appui de chaque demande de licence ou d'autorisation d'importation devront être joints, s'il y a lieu, les exemplaires verts amputés par la douane des titres d'importation délivrés pour les mêmes produits au cours de l'année 1963. Pour le cas où ces titres seraient encore en cours de validité, ils pourraient être remplacés par une photocopie recto-verso.

Les demandes déjà déposées et ne comprenant pas ces exemplaires verts ou leurs photocopies devront être complétées au plus tard le 30 janvier 1964.

**Avis du 12 décembre 1963 relatifs à des surfaces déclarées libres après non demande de renouvellement de la validité de permis exclusifs de recherches d'hydrocarbures au Sahara.**

Par suite de la non demande de renouvellement du permis exclusif de recherches d'hydrocarbures dit « El Atchane - Hassi Chambi » détenu par :

— La compagnie des pétroles France-Afrique (COPEFA)

— Phillips Petroleum Company France (PHILLIPS)

— Omnium de recherches et exploitations pétrolières (OM-NIREX),

sont déclarées libres les surfaces comprises à l'intérieur des deux périmètres ci-après dont les sommets sont définis par leurs coordonnées dans la projection géographique Greenwich pour le premier et par leurs coordonnées Lambert Sud-Algérie pour le deuxième. Les côtés de ces périmètres définis en joignant successivement les sommets sont, sauf indication contraire, des arcs de méridien ou de parallèle pour le premier et des segments de droite des lignes de coordonnées du système Lambert Sud-Algérie pour le deuxième.

1° — Périmètre d'El Atchane

Coordonnées géographiques Greenwich

Points                      Longitude Est                      Latitude Nord

1 — intersection du méridien 4° 05' (Est Greenwich) avec la ligne de

coordonnées Lambert Sud Algérie.

Y = 700.000

2	4° 05'	29° 30'
3	4° 10'	29° 30'
4	4° 10'	29° 25'
5	4° 15'	29° 25'
6	4° 15'	29° 10'
7	4° 40'	29° 10'
8	4° 40'	29° 15'
9	4° 45'	29° 15'
10	4° 45'	29° 25'



## Coordonnées géographiques Greenwich

Points	Longitude Est	Latitude Nord
11	4° 50'	29° 25'
12	4° 50'	29° 30'
13	4° 55'	29° 30'
14	4° 55'	29° 35'
15	5° 00'	29° 35'
16	5° 00'	29° 40'
17	5° 10'	29° 40'
18	5° 10'	29° 50'
19	5° 30'	29° 50'
20	5° 30'	30° 00'

21 — Intersection du parallèle 30° 00, Nord avec ligne de coordonnées Lambert Sud-Algérie X = 670.000.

22 — Intersection des lignes de coordonnées Lambert Sud-Algérie.

X = 670.000.

Y = 700.000

## 3° — Périmètre d'Hassi-Chambi

## Coordonnées Lambert Sud-Algérie

Points	X	Y
1	710.000	30.000
2	710.000	50.000
3	740.000	50.000
4	740.000	30.000

Les demandes de permis exclusifs de recherches d'hydrocarbures portant en totalité ou en partie sur les périmètres ainsi définis peuvent être déposées auprès de la direction de l'énergie et des carburants, 9, rue Aspirante Denise Ferrier Hydra, Alger 8ème.

Par suite de la non demande de renouvellement du permis exclusif de recherches d'hydrocarbures dit « Fort Miribel » détenu par la compagnie Française des pétroles (Algérie).

sont déclarées libres les surfaces comprises à l'intérieur des périmètres ci-après dont les sommets sont définis par les coordonnées dans la projection géographique Greenwich. Les côtés de ces périmètres définis en joignant successivement les sommets sont des arcs de méridien ou de parallèle.

## Périmètre Fort Miribel Ouest.

## Coordonnées géographiques Greenwich

Points	Longitude Est	Latitude Nord
1	1° 58' 35" 4	29° 50'
2	2° 15'	29° 50'
3	2° 15'	29° 57' 45"
4	2° 23' 22" 6	29° 57' 47" 3
5	2° 23' 26	29° 40'
6	2° 10'	29° 40'
7	2° 10'	29° 30'
8	1° 58' 42" 4	29° 30'

## Périmètre Fort Miribel Est

## Coordonnées géographiques Greenwich

Points	Longitude Est	Latitude Nord
1	2° 45'	29° 30'
2	2° 55'	29° 30'
3	2° 55'	29° 36' 10"
4	3° 30,	29° 36' 01" 3
5	3° 30,	29° 14' 24" 7
6	2° 45'	29° 14' 34" 9

Les demandes de permis exclusifs de recherches d'hydrocarbures portant en totalité ou en partie sur le périmètre ainsi défini peuvent être déposées auprès de la direction de l'énergie et des carburants, 9, rue Aspirante Denise Ferrier Hydra, Alger 8ème.

Par suite de la non demande de renouvellement du permis exclusif de recherches d'hydrocarbures dit « El Meharis » détenu par la société PETROSAREP,

est déclarée libre la surface comprise à l'intérieur du périmètre ci-après dont les sommets sont définis par les coordonnées Lambert-Sud-Algérie. Les côtés de ce périmètre, définis en joignant successivement les sommets, sont des segments de droites des lignes de coordonnées du système Lambert Sud-Algérie.

## Coordonnées Lambert Sud-Algérie

Points	X	Y
1	580.000	210.000
2	580.000	680.000
3	590.000	230.000
4	590.000	240.000
5	660.000	240.000
6	660.000	230.000
7	680.000	230.000
8	680.000	210.000

Les demandes de permis exclusifs de recherches d'hydrocarbures portant en totalité ou en partie sur le périmètre ainsi défini peuvent être déposées auprès de la direction de l'énergie et des carburants, 9 rue Aspirante Denise Ferrier Hydra, Alger 8ème.

Par suite de la non demande de renouvellement du permis exclusif de recherches d'hydrocarbures dit « Erg Bourarhet » détenu par les sociétés :

— Société anonyme française de recherches et d'exploitation de pétrole (SAFREP)

— Sinclair Mediterranean petroleum compagny

— Newmont Overseas Petroleum Compagny

— Société de recherche et d'exploitation de pétrole (EURA-FREP)

— Ovaïm Sahara,

est déclarée libre la surface comprise à l'intérieur du périmètre ci-après dont les sommets sont définis par les coordonnées dans la projection géographique Greenwich. Les côtés de ce périmètre définis en joignant successivement les sommets sont des arcs de méridien ou de parallèle.

## Coordonnées géographiques Greenwich

Points	Longitude Est	Latitude Nord
1	8° 55'	27° 20'
2	8° 55'	27° 30'
3	9° 00'	27° 30'
4	9° 00'	27° 40'
5	9° 05'	27° 40'
6	9° 05'	27° 35'
7	9° 15'	27° 35'
8	9° 15'	27° 20'

Les demandes de permis exclusifs de recherches d'hydrocarbures portant en totalité ou en partie sur le périmètre ainsi défini peuvent être déposées auprès de la direction de l'énergie et des carburants, 9 rue Aspirante Denise Ferrier Hydra, Alger 8ème.

Par suite de la non demande de renouvellement du permis exclusif de recherches d'hydrocarbures dit « Oued Saret » détenu par la société nationale de recherches et d'exploitation des pétroles en Algérie (S.N. REPAL),

est déclarée libre la surface comprise à l'intérieur du périmètre ci-après dont les sommets sont définis par les coordonnées dans la projection géographique Greenwich. Les côtés de ce périmètre définis en joignant successivement les sommets sont des arcs de méridien ou de parallèle.

## Coordonnées géographiques Greenwich

Points	Longitude Est	Latitude Nord
1	2° 23' 17" 0	30° 24' 49" 3
2	2° 48' 14" 3	30° 24' 50" 6
3	2° 48' 12" 5	29° 57' 48" 5
4	3° 00'	29° 57' 47" 3
5	3° 00'	29° 45'
6	3° 05'	29° 45'
7	3° 05'	29° 36' 08" 9
8	2° 50'	29° 36' 10" 8
9	2° 50'	29° 45'
10	2° 45'	29° 45'
11	2° 45'	29° 50'
12	2° 35'	29° 50'
13	2° 35'	29° 36' 11" 3
14	2° 23' 27" 0	29° 36' 10" 0

Les demandes de permis exclusifs de recherches d'hydrocarbures portant en totalité ou en partie sur le périmètre ainsi défini peuvent être déposées auprès de la direction de l'énergie et des carburants, 9 rue Aspirante Denise Ferrier Hydra, Alger 8ème.

## S.N.C.F.A. — Homologation de proposition

Par décision ministérielle n° 5905 TP/FR. 2 du 25 décembre 1963, a été homologuée la proposition du directeur général de la S.N.C.F.A., insérée au J.O.R.A. du 23 juillet 1963, tendant à la fermeture des haltes non gardées de :

Dar-Arous, Fontaine-Chaude, El-Melah, Oum-Et-Thiour et Sidi-Rached (ligne de Constantine à Touggourt).

## MARCHES — APPELS D'OFFRES

Ministère de la reconstruction, des travaux publics et des transports

Direction de l'infrastructure

Affaire n° S 89 H

Hôpital civil de Palestro

5ème lot - monte malades- monte chariots- monte plats-  
monte linge : estimation : 246.000,00 NF

## DEMANDES D'ADMISSION

Les demandes d'admission seront accompagnées :

— d'une déclaration indiquant l'intention du candidat de soumissionner et faisant connaître ses nom, prénoms, qualité et domicile.

— d'une note indiquant ses moyens techniques, le lieu, la date, la nature et l'importance des travaux qu'il a exécutés ou à l'exécution desquels il a concouru.

A cette note sera jointe si le candidat en est détenteur, le certificat de qualification et de classification.

— de deux certificats délivrés par des hommes de l'art.

Les demandes seront adressées franco à M. Baschiera Armand, architecte D.P.L.G. 4, rue Mac-Mahon, Alger.

Elles devront lui parvenir avant le 9 janvier 1964 à 17 heures terme de rigueur.

## Caisse algérienne de développement

Un appel d'offres sera lancé prochainement en vue du balisage de nuit de la piste Nord Sud de l'aérodrome de Annaba Les Salines.

Les travaux sont estimés à 150.000 NF, et comprennent la pose :

- de balises sur socles en béton,
- de coffrets de répartition,
- de coffrets de dérivation,
- de câbles,

et les modifications des tableaux B.T. de la centrale électrique.

Les entrepreneurs intéressés par ces travaux sont invités à présenter, avant le 9 janvier 1964 à 12 heures, délai de rigueur, une demande d'autorisation de soumission au directeur de l'infrastructure de l'organisation de gestion et de sécurité aéronautiques, avenue de l'Indépendance (ex-avenue de Savorgnan de Brazza) Alger, en produisant leurs références.

## MISE EN DEMEURE D'ENTREPRENEURS

L'entreprise Nadal père et fils demeurant à Oran et faisant élection de domicile 27 bis rue général Claverie Oran, titulaire du marché B. 16. 62 approuvé le 27 mars 1962 par M. l'ingénieur en chef de la circonscription des travaux publics et de l'hydraulique d'Oran, relatif à l'exécution des travaux de peinture et vitrerie : agrandissement des bâtiments de l'inspection académique (affaire E 870 K) est mise en demeure d'avoir à reprendre l'exécution des dits travaux dans un délai de vingt jours à compter de la date de publication du présent avis au *Journal officiel*.

Faute par l'entrepreneur de satisfaire à cette demande dans le délai prescrit, il sera fait application des dispositions de l'article 14 de l'ordonnance n° 62-016 du 9 août 1962.

M. Intagliata Vincent, gérant de l'entreprise Lebana (Le Bâtiment Nord-Africain), dont le siège est à Alger - Boulevard Général Leclerc - Birmandreïs, titulaire du marché en date du 29 avril 1961, approuvé par le préfet d'Alger le 9 janvier 1962 sous le numéro 166 et relatif à l'exécution des travaux de construction en lot unique, de 40 logements évolutifs à Hussein-

Dey au lieu dit Haouch-Oulid-Adda, est mis en demeure d'avoir à reprendre l'exécution des dits travaux dans un délai de vingt jours à compter de la date de publication du présent avis au *Journal officiel*.

Faute par l'entrepreneur de satisfaire à cette demande dans le délai prescrit, il sera fait application des dispositions de l'article 14 de l'ordonnance n° 62-016 du 9 août 1962.

Le présent avis annule la mise en demeure prononcée à l'encontre de la Société générale des constructions téléphoniques (S.A.C.T. 54, rue Cardinal Verdier à Alger - publiée au n° 69 du *Journal officiel* du 20 septembre 1963 et concernant l'installation téléphonique (11° lot) de l'hôtel des finances de Constantine (affaire F. 62. H).

Est annulée par le présent communiqué la mise en demeure concernant la société chimique et routière nord africaine domiciliée à la Sénia titulaire du marché 112/60 RPO concernant la construction d'un hôtel des postes à Aflou (lot unique sauf chauffage central).

## ANNONCES

## ASSOCIATIONS

## Déclarations

21 juin 1963. — Déclaration à la préfecture de Tlemcen. Titre : « Syndicat d'initiative et de tourisme ». Siège social : Esplanade du Commandant Faradj — Tlemcen.

30 juillet 1963. — Déclaration à la sous-préfecture de Blida. Titre : « Mesdjed El Houria ». Siège social : Dalmatie Blida.

30 novembre 1963. — Déclaration à la sous-préfecture de Touggourt. Titre : « Œuvres des cantines scolaires des écoles publiques de la commune de Taybet ». Siège social : Commune de Taybet — Touggourt.

13 décembre 1963. — Déclaration à la préfecture d'Alger. Titre : « Coopérative artisanale des travaux publics Le Progrès ». Siège social : 9, rue Romans — Alger.

16 décembre 1963. — Déclaration à la sous-préfecture de Souk-Ahras. Titre : « Aéro club de Souk-Ahras ». But : développer et promouvoir les sports aéronautiques et assurer la formation des jeunes algériens dans les domaines de la

mécanique et de la navigation aériennes Siège social : Mairie de Souk-Ahras.

19 décembre 1963. — Déclaration à la préfecture d'Alger. Titre : « Association du personnel français servant au titre de la coopération technique au service des études scientifiques ». Siège social : Chez M. Gousskov, Clairbois - Birmandreïs, Alger.

19 décembre 1963. — Déclaration à la préfecture d'Alger. Titre : « Association du personnel de l'enseignement du second degré ». Siège social : 1, rue de la Marne - Alger.

20 décembre 1963. — Déclaration à la sous-préfecture de Teniet-El Haâd. Titre : « Comité d'arrondissement du croissant rouge algérien de Teniet-El Haâd ». But : Assistance, aide, soulagement des nécessiteux, participation dans les sinistres, Siège social : Teniet-El-Haâd.

24 décembre 1963. — Déclaration à la sous-préfecture de Tiaret. Titre : « Société artistique tiarétienne ». Siège social : 16, rue de la Victoire - Tiaret.

# JOURNAL OFFICIEL

## DE LA RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE

DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

### LOIS ET DECRETS

ARRETES, DECISIONS, CIRCULAIRES, AVIS COMMUNICATIONS ET ANNONCES

ABONNEMENTS	Lois et décrets			Débats à l'Assemblée Nationale	Bulletin Officiel Ann. march. publ. Registre de Commerce	REDACTION ET ADMINISTRATION DIRECTION Abonnements et publicité IMPRIMERIE OFFICIELLE 9, Av A Benbarek ALGER Tél : 66-81-49 66-80-96 C.C.P. 3200-50 — Alger
	Trois mois	Six mois	Un an	Un an	Un an	
Algérie .....	8 dinars	14 dinars	24 dinars	20 dinars	15 dinars	
Etranger .....	12 dinars	20 dinars	35 dinars	20 dinars	28 dinars	

Le numéro 0,25 Dinar — Numéro des années antérieures : 0,30 dinars les tables sont fournies gratuitement aux abonnés  
Prière de rendre les dernières bandes pour renouvellements et réclamations — Changement d'adresse ajouter 0,30 Dinar

Tarif des insertions : 2,50 Dinars la ligne

## SOMMAIRE

### CONVENTIONS ET ACCORDS INTERNATIONAUX

Ordonnance n° 66-267 du 2 septembre 1966 portant ratification de l'accord culturel entre le Gouvernement de l'Etat du Koweït et le Gouvernement de la République algérienne démocratique et populaire, signé à Alger le 17 novembre 1965, p. 934.

### LOIS ET ORDONNANCES

Ordonnance n° 66-298 du 26 septembre 1966 portant modification de l'ordonnance n° 66-158 du 8 juin 1966 relative à l'assistance judiciaire, p. 935.

Ordonnance n° 66-299 du 26 septembre 1966 portant création de la société nationale des conserveries algériennes « S.O.A L.C.O. », p. 935.

### DECRETS, ARRETES, DECISIONS ET CIRCULAIRES

#### MINISTERE DE L'INTERIEUR

Arrêtés des 21 et 22 septembre 1966 portant vacances de postes budgétaires de sapeurs-pompiers, p. 937.

#### MINISTERE DES FINANCES ET DU PLAN

Décret n° 66-300 du 26 septembre 1966 portant virement de crédit au budget de l'Etat, p. 937.

Décret du 26 septembre 1966 portant délégation dans les fonctions de sous-directeur, p. 939.

#### MINISTERE DE LA JUSTICE

Décrets du 21 septembre 1966 portant nomination de magistrats, p. 939.

Arrêté du 2 septembre 1966 portant révocation d'un notaire, p. 939.

Arrête du 12 septembre 1966 portant agrément d'un avocat près la cour suprême, p. 939.

Arrêtés du 12 septembre 1966 portant mouvement dans le corps de la magistrature, p. 939.

Arrêté du 27 septembre 1966 portant acquisition de la nationalité algérienne, p. 939.

#### MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE

Décret n° 66-289 du 21 septembre 1966 portant création de deux prix littéraires, p. 939.

#### MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DE L'ENERGIE

Décret n° 66-296 du 22 septembre 1966 portant modification des statuts de la société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures, p. 939.

#### MINISTERE DU COMMERCE

Arrêté du 24 septembre 1966 portant nomination du président de la chambre de commerce et d'industrie d'Alger et de la région économique d'Algérie, p. 940.

#### MINISTERE DU TRAVAIL ET DES AFFAIRES SOCIALES

Arrêté du 22 septembre 1966 portant agrément d'un agent chargé des opérations financières auprès de la caisse d'assurance de vieillesse des commerçants et industriels d'Algérie, p. 940.

### AVIS ET COMMUNICATIONS

Marcés — appel d'offres, p. 940.

Adjudication, p. 940.

Mise en demeure d'entrepreneur, p. 940.

Associations — Déclarations, p. 940.

## CONVENTIONS ET ACCORDS INTERNATIONAUX

**Ordonnance n° 66-267 du 2 septembre 1966 portant ratification de l'accord culturel entre le Gouvernement de l'Etat du Koweït et le Gouvernement de la République algérienne démocratique et populaire, signé à Alger le 17 novembre 1965.**

**Le Chef du Gouvernement, Président du Conseil des ministres,  
Sur le rapport du ministre des affaires étrangères,**

**Vu l'ordonnance n° 65-182 du 10 juillet 1965 portant constitution du Gouvernement,**

**Vu l'accord culturel entre le Gouvernement de l'Etat du Koweït et le Gouvernement de la République algérienne démocratique et populaire, signé à Alger le 17 novembre 1965,  
Le conseil des ministres entendu,**

### Ordonne :

**Article 1<sup>er</sup>.** — Est ratifié et sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire, l'accord culturel entre le Gouvernement de l'Etat du Koweït et le Gouvernement de la République algérienne démocratique et populaire, signé à Alger le 17 novembre 1965.

**Art. 2.** — La présente ordonnance sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

**Fait à Alger le 2 septembre 1966.**

Houari BOUMEDIENE.

### Accord culturel entre le Gouvernement de l'Etat du Koweït et le Gouvernement de la République algérienne démocratique et populaire.

**Le Gouvernement de l'Etat du Koweït et le Gouvernement de la République algérienne démocratique et populaire, s'honorant de posséder un patrimoine commun de culture arabe ;**

**Désireux de voir leurs deux peuples participer à l'implantation d'une civilisation arabe moderne qui soit digne de son passé et réalisant les objectifs communs et les idéaux identiques pour lesquels les arabes n'ont cessé d'œuvrer dans les domaines de la culture et de la connaissance ;**

**Agissant selon l'esprit du pacte de la communauté culturelle arabe ;**

**Désireux de renforcer la coopération échangée entre les deux pays dans les domaines culturel, éducatif, scientifique et artistique et de resserrer les liens de solidarité qui unissent les deux pays frères ;**

**Ont convenu de conclure le présent accord et à cet effet, ils ont désigné leurs plénipotentiaires qui sont :**

**Pour le Gouvernement de l'Etat du Koweït :**

**Son excellence Khaled El Messaoud El Fahid, ministre de l'éducation ;**

**Pour le Gouvernement de la République algérienne démocratique et populaire :**

**Docteur Ahmed Taleb, ministre de l'éducation nationale ;**

**Lesquels, après échange de leurs pleins pouvoirs, reconnus en bonne et due forme, sont convenus des dispositions suivantes :**

**Article 1<sup>er</sup>.** — Les parties contractantes s'emploieront à resserrer et à consolider les liens qui unissent les deux pays dans les domaines scientifique, culturel et éducatif et à établir des niveaux éducatifs et scientifiques identiques dans leurs pays.

**Art. 2.** — En vue de réaliser cette coopération, les parties contractantes s'efforceront de rapprocher les méthodes d'enseignement et les règlements concernant les examens, afin de parvenir à un accord sur l'équivalence des certificats et diplômes délivrés dans chacun des deux pays.

**Art. 3.** — Les parties contractantes coopéreront en vue de faire renaître le patrimoine culturel arabe en encourageant la diffusion et en s'employant à l'enrichir, en lui restituant son caractère universel.

**Les parties contractantes collaboreront en vue de resserrer**

**les rapports existant entre les maisons de livres ainsi qu'entre les musées artistiques, historiques et scientifiques.**

**Art. 4.** — Les parties contractantes s'efforceront de coordonner les efforts poursuivis dans le domaine de la collaboration culturelle internationale et notamment dans celui se rapportant à l'administration culturelle de la ligue des Etats arabes et à l'organisation de l'UNESCO, ainsi qu'aux conférences internationales et régionales qui seront tenues par ces organismes, et au bureau international de l'éducation.

**Art. 5.** — En vue d'assurer à la jeunesse de chacun des deux pays, une connaissance plus approfondie concernant l'autre pays, chaque partie contractante s'emploiera à faire inclure dans les méthodes et programmes d'enseignement de son pays, une fraction suffisante de temps consacrée à l'enseignement de l'histoire et de la géographie de l'autre pays.

**Art. 6.** — Les parties contractantes échangeront des bourses d'études dans les établissements d'enseignement secondaire, les instituts d'enseignement scientifique et artistique et es collèges d'enseignement technique, ainsi que dans les instituts de hautes études et les universités. Les bénéficiaires desdites bourses seront désignés par les autorités compétentes de chacun des deux pays, dans des conditions qui seront fixées d'un commun accord.

**Art. 7.** — Les parties contractantes s'emploieront à resserrer les rapports entre étudiants et professeurs de chacun des deux pays, par l'échange de visites et de voyages d'études et d'explorations et par l'organisation de compétitions sportives entre groupes estudiantins.

**Art. 8.** — En vue de contribuer au développement des connaissances réciproques des deux pays du point de vue de la culture, de l'art et des réalisations scientifiques, les parties contractantes s'engagent à participer à tous les congrès et conférences scientifiques, artistiques et culturels qui se tiendront dans l'un ou l'autre pays.

**Art. 9.** — Les parties contractantes collaboreront, dans le domaine artistique, par l'échange de troupes musicales et théâtrales et de groupes estudiantins, et, dans les domaines scientifique et éducatif, par l'échange de nouvelles et d'informations.

**Art. 10.** — Le Gouvernement de l'Etat du Koweït accordera à l'Algérie toute l'aide possible que cette dernière demandera pour sa campagne d'arabisation.

Cette aide s'étendra à tous les cadres et niveaux et englobera notamment le domaine de l'enseignement.

**Art. 11.** — Les parties contractantes échangeront toutes informations et s'accorderont assistance mutuelle dans le cadre de la lutte contre l'analphabétisme.

**Art. 12.** — Le présent accord sera soumis à la ratification des deux Gouvernements, conformément aux règles constitutionnelles de chacun des deux pays, et entrera en vigueur à compter de la date d'échange des instruments de ratification.

**Art. 13.** — Le présent accord est conclu pour une durée de cinq ans renouvelable par tacite reconduction, à moins que l'une des parties n'ait signifié à l'autre par écrit, son intention d'y mettre fin. Cette notification doit être formulée au moins six mois à l'avance.

**Fait à Alger en double exemplaire, l'original étant en langue arabe, le 23 Rajeb 1385 correspondant au 17 novembre 1965.**

P. le Gouvernement de la  
République algérienne  
démocratique et populaire  
*Le ministre de l'éducation  
nationale*

P. le Gouvernement de l'Etat du  
Koweït  
*Le ministre de l'éducation*  
Khaled El Messaoud El Fahid

Docteur Ahmed Taleb

## LOIS ET ORDONNANCES

Ordonnance n° 66-298 du 26 septembre 1966 portant modification de l'ordonnance n° 66-158 du 8 juin 1966 relative à l'assistance judiciaire.

Le Chef du Gouvernement, Président du Conseil des ministres,  
Sur le rapport du ministre de la justice, garde des sceaux ;  
Vu l'ordonnance n° 66-158 du 8 juin 1966 relative à l'assistance judiciaire ;

Vu l'arrêté du ministre des finances et du plan du 25 avril 1966 portant suppression des bureaux spécialisés des actes judiciaires d'Alger, d'Oran et de Constantine ;

Vu les articles 75 et 76 de l'ordonnance n° 66-320 du 31 décembre 1965 portant loi de finances pour 1966 ;

Ordonne :

Article 1<sup>er</sup>. — L'expression « receveur de l'enregistrement et des domaines figurant aux articles 11-3<sup>ème</sup> alinéa, 18, 19-2<sup>o</sup> alinéa et 23-2<sup>o</sup> alinéa de l'ordonnance n° 66-158 du 8 juin 1966 susvisée, est remplacée par « receveur des contributions diverses ».

Art. 2. — La formalité de visa pour timbre et d'enregistrement en débet ou gratis, prévue par l'article 13 de l'ordonnance n° 66-158 du 8 juin 1966 susvisée, n'est pas exigible pour les actes judiciaires soumis au droit fixe.

Ces actes, dispensés de l'apposition des timbres mobiles, doivent porter mention de la date de la décision qui admet au bénéfice de l'assistance judiciaire, cette mention devant également figurer au répertoire.

Art. 3. — Un représentant de l'administration des contributions diverses fait partie des bureaux d'assistance judiciaire en remplacement du représentant de l'enregistrement et des domaines.

Art. 4. — L'alinéa premier de l'article 16 de l'ordonnance n° 66-158 du 8 juin 1966 susvisée, est modifié comme suit :

« Dans le cas prévu par l'article 15, la condamnation est prononcée et l'exécutoire est délivré au nom de l'administration des contributions diverses qui en poursuit le recouvrement par toutes les voies de droit, sauf le droit pour l'assisté judiciaire à concourir aux actes de poursuites, conjointement avec l'administration, lorsque cela est utile pour exécuter les décisions rendues et en conserver les effets ».

Art. 5. — L'article 19 de l'ordonnance n° 66-158 du 8 juin 1966 susvisée, est modifié comme suit :

« Dans le cas où le jugement ne contient pas la liquidation des dépens et où l'exécutoire n'est pas délivré, le trésor, peut, à l'expiration d'un délai de six mois à partir du jugement, de la transaction ou de l'acte de désistement, lorsque les parties mettent fin à l'instance avant jugement par un accord amiable ou un désistement, remettre au greffier, pour chaque débiteur, un état de tous les frais, émoluments et taxes des témoins avancés par le trésor.

Le greffier complète cet état par la mention de toutes les autres sommes dues et, après taxe par le juge, transmet l'exécutoire au receveur des contributions diverses dans le délai d'un mois à dater de la remise de l'état qui lui a été faite par l'administration ».

Art. 6. — La présente ordonnance sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger le 26 septembre 1966.

Houari BOUMEDIENE.

Ordonnance n° 66-299 du 26 septembre 1966 portant création de la société nationale des conserveries algériennes « S.O.A.L.C.O. ».

Le Chef du Gouvernement, Président du Conseil des ministres,

Sur le rapport du ministre de l'industrie et de l'énergie ;  
Vu l'ordonnance n° 65-182 du 10 juillet 1965 portant constitution du Gouvernement ;

Le conseil des ministres entendu ;

Ordonne :

Article 1<sup>er</sup>. — Est approuvée la création de la « société nationale des conserveries algériennes », par abréviation « S.O.A.L.C.O. », dont les statuts sont annexés à la présente ordonnance.

Art. 2. — La présente ordonnance ainsi que les statuts ci-annexés seront publiés au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger le 26 septembre 1966.

Houari BOUMEDIENE.

Statuts de la société nationale des conserveries algériennes (SOALCO)

## TITRE I — Dénomination - Personnalité - Siège

Article 1<sup>er</sup>. — Sous la dénomination de société nationale des conserveries algériennes, par abréviation « SOALCO », il est créé une société nationale régie par les lois en vigueur et les présents statuts.

La société nationale des conserveries algériennes est réputée commerçante dans ses relations avec les tiers.

La comptabilité de la société est tenue dans les formes commerciales.

Art. 2. — Le siège de la société nationale des conserveries algériennes est à Alger. Il peut être transféré dans tout autre endroit du territoire national par arrêté du ministre chargé de l'industrie.

## TITRE II — Objet

Art. 3. — La société nationale des conserveries algériennes a pour objet d'exploiter et de gérer les usines de la conserve et de jus de fruits du secteur public. A cet effet, elle est chargée notamment :

1<sup>o</sup> — de procéder aux études des marchés et d'en suivre l'évolution,

2<sup>o</sup> — de planifier et de préparer des programmes de production annuels et pluriannuels,

3<sup>o</sup> — d'assurer les approvisionnements nécessaires à l'exécution de ces programmes,

4<sup>o</sup> — de définir la politique des ventes et d'assurer l'écoulement et la distribution des produits,

5<sup>o</sup> — de réaliser directement ou indirectement toutes études techniques, technologiques, économiques et financières en rapport avec son objet ;

6<sup>o</sup> — d'acquies, exploiter, ou déposer toute licence, modèle ou procédé de fabrication se rattachant à son objet,

7<sup>o</sup> — de procéder à la construction, l'installation ou l'aménagement de tous moyens industriels nouveaux conformes à son objet,

8<sup>o</sup> — de contracter tous emprunts.

En général, la société pourra accomplir, tant en Algérie qu'en dehors du territoire national, dans la limite de ses attributions, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rattachant directement ou indirectement à son objet, et de nature à favoriser son développement.

## TITRE III — Capital social

Art. 4. — La société est dotée par l'Etat d'un capital social dont le montant sera fixé par arrêté conjoint du ministre chargé de l'industrie et du ministre chargé des finances.

Ce capital est constitué par des versements en espèces et par des apports en nature.

Le capital peut être augmenté ou diminué par arrêté conjoint

du ministre de tutelle et du ministre des finances et du plan, sur proposition du directeur général, après avis du comité d'orientation et de contrôle.

#### TITRE IV — Administration

Art. 5. — La société est dirigée et administrée par un directeur général nommé par décret pris sur proposition du ministre chargé de l'industrie.

Art. 6. — Le directeur général a tous pouvoirs pour assurer le fonctionnement de la société, agir au nom de celle-ci, et faire toutes les opérations relatives à son objet.

Art. 7. — Un comité d'orientation et de contrôle est placé auprès du directeur général pour l'assister et le conseiller dans sa tâche.

Il est composé :

- d'un représentant du ministère de l'industrie et de l'énergie ;
- du directeur général de la société ;
- d'un représentant du ministère de l'intérieur ;
- d'un représentant du ministère du commerce ;
- d'un représentant du ministère des finances et du plan ;
- d'un représentant du ministère de l'agriculture et de la réforme agraire ;
- d'un représentant de l'union générale des travailleurs algériens (secrétariat national).
- de deux conseillers choisis en raison de leur expérience professionnelle en matière d'industrie ou de commerce.

Art. 8. — Le président du comité d'orientation et de contrôle est nommé par décret pris sur proposition du ministre chargé de l'industrie.

Art. 9. — Les membres du comité d'orientation et de contrôle sont désignés pour une période de trois ans par les autorités dont ils dépendent hiérarchiquement.

Art. 10. — Le comité se réunit trois fois par an sur convocation de son président qui en établit l'ordre du jour.

Il peut se réunir en séance extraordinaire à la requête, soit du directeur général, soit du tiers de ses membres.

Art. 11. — Le comité entend les rapports du directeur général. Il donne son avis sur :

- 1° — le statut du personnel et le règlement intérieur qui seront établis conformément à la législation du travail en vigueur ;
- 2° — l'augmentation ou la diminution du capital social ;
- 3° — le programme annuel ou pluriannuel des investissements ;
- 4° — l'affectation des excédents éventuels ;
- 5° — les emprunts à moyen et long termes projetés ;
- 6° — la politique d'amortissement.

Le comité peut demander à être informé des problèmes généraux concernant le fonctionnement de la société.

Les procès-verbaux des réunions sont signés du président et de deux membres du comité, et transcrits sur un registre spécial. Un exemplaire de ces procès-verbaux est transmis à l'autorité de tutelle.

La présence de cinq membres du comité est requise pour la validité des réunions.

Art. 12. — Un commissaire aux comptes, désigné par le ministre des finances et du plan est chargé de contrôler les comptes de la société.

Il assiste aux séances du comité d'orientation et de contrôle avec voix consultative.

Il informe le comité du résultat des contrôles qu'il effectue,

Il adresse son rapport sur les comptes de fin d'exercice au ministre chargé de l'industrie et au ministre chargé des finances.

#### TITRE V — Dispositions financières

Art. 13. — La société est placée sous la tutelle du ministre chargé de l'industrie.

Nonobstant les dispositions des articles 15, 16, 17, 18, et 19 ci-dessous, l'autorité de tutelle approuve notamment le statut du personnel, le règlement intérieur, et la politique d'amortissement.

Art. 14. — L'année sociale commence le premier janvier et finit le trente et un décembre.

Art. 15. — Le budget prévisionnel annuel de la société est préparé par le directeur général. Il est transmis pour approbation au ministre chargé de l'industrie et au ministre chargé des finances après avis du comité d'orientation et de contrôle, quarante cinq jours au moins avant le début de l'exercice qu'il concerne.

L'approbation du budget est réputée acquise à l'expiration d'un délai de quarante cinq jours à compter de sa transmission, sauf si l'un des ministres a fait opposition, ou s'il a réservé son approbation à certaines recettes ou dépenses. Dans cette hypothèse, le directeur général transmet dans le délai de trente jours à compter de la signification de la réserve, un nouveau projet aux fins d'approbation, suivant la procédure définie à l'article précédent. L'approbation est réputée acquise dans les trente jours qui suivent la transmission du nouveau budget.

Au cas où l'approbation du budget ne serait pas intervenue à la date du début de l'exercice, le directeur général peut engager les dépenses indispensables au fonctionnement de la société et à l'exécution de ses engagements.

Art. 16. — A la clôture de chaque exercice, le directeur général établit un bilan, un compte d'exploitation, et un compte de pertes et profits. Il établit, en outre, un rapport au ministre chargé de l'industrie sur la marche de la société pendant l'exercice écoulé.

Art. 17. — Les résultats de l'exercice fournis par la balance du compte des pertes et profits résumant l'ensemble des opérations sociales, déduction faite de toutes les charges et des amortissements, constituent les bénéfices nets. L'affectation des bénéfices est décidée sur proposition du directeur général, conjointement par le ministre chargé de l'industrie et le ministre chargé des finances, après avis du comité d'orientation et de contrôle.

Art. 18. — La société pourra, avec autorisation conjointe du ministre chargé de l'industrie et du ministre chargé des finances donnée sur avis du comité d'orientation et de contrôle, procéder à l'exécution du tout programme annuel ou pluriannuel d'investissements conformes à son objet.

Art. 19. — La société pourra contracter tous emprunts à moyen et long termes.

Les emprunts contractés avec la garantie de l'Etat doivent être autorisés par décision conjointe du ministre chargé de l'industrie et du ministre chargé des finances.

Les emprunts non garantis par l'Etat sont soumis à la seule autorisation du ministre chargé de l'industrie.

Dans les deux cas, l'avis du comité d'orientation et de contrôle est requis.

#### TITRE VI — Dispositions générales

Art. 20. — Sous réserve des dispositions de l'article 15 ci-dessus, toute autorisation ou approbation du ministre chargé de l'industrie seule, ou accompagnée de celle du ministre chargé des finances, demandée par le directeur général en vertu des présents statuts, est réputée acquise à l'expiration d'un délai de trente jours à compter de la proposition du directeur général, sauf opposition de l'un des deux ministres intéressés.

Art. 21. — La dissolution de la société ne peut être prononcée que par un texte à caractère législatif qui disposera de la liquidation et de la dévolution de l'universalité de ses biens.

## DECRETS, ARRETES, DECISIONS ET CIRCULAIRES

### MINISTERE DE L'INTERIEUR

Arrêtés des 21 et 22 septembre 1966 portant vacances de postes budgétaires de sapeurs-pompiers.

Par arrêté du 21 septembre 1966, le poste budgétaire de sergent professionnel de sapeur-pompier précédemment occupé par M. Akli Saâd à l'unité d'instruction et d'intervention, est vacant.

Par arrêté du 22 septembre 1966, le poste budgétaire de sergent chef professionnel de sapeur-pompier précédemment occupé par M. Boukhetouche El-Haddi à l'unité d'instruction et d'intervention, est vacant.

### MINISTERE DES FINANCES ET DU PLAN

Décret n° 66-300 du 26 septembre 1966 portant virement de crédit au budget de l'Etat.

Le Chef du Gouvernement, Président du Conseil des ministres, Sur le rapport du ministre des finances et du plan,

Vu l'ordonnance n° 65-182 du 10 juillet 1965 portant constitution du Gouvernement,

Vu l'ordonnance n° 65-320 du 31 décembre 1965 portant loi

de finances pour 1966 et notamment son article 4 bis modifié par l'ordonnance n° 66-225 du 29 juillet 1966,

Vu le décret n° 66-7 du 11 janvier 1966 portant répartition des crédits ouverts pour 1966 au ministre de l'agriculture et de la réforme agraire,

Vu le décret n° 66-31 du 1<sup>er</sup> février 1966, portant répartition des crédits ouverts par 1966 au ministre des anciens moudjahidine,

Vu le décret n° 66-14 du 11 février 1966 portant répartition des crédits ouverts pour 1966 au ministre du commerce.

#### Décrète :

Article 1<sup>er</sup>. — Est annulé sur 1966, un crédit de deux millions quatre cent soixante sept mille quatre cents dinars (2.467.400 DA) applicable au budget de l'Etat et aux chapitres énumérés à l'état « A » annexé au présent décret.

Art. 2. — Est ouvert sur 1966, un crédit de deux millions quatre cent soixante sept mille quatre cents dinars (2.467.400 DA) applicable au budget de l'Etat et aux chapitres énumérés à l'état « B » annexé au présent décret.

Art. 3. — Le ministre des finances et du plan, le ministre de l'agriculture et de la réforme agraire, le ministre des anciens moudjahidine et le ministre du commerce sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire

Fait à Alger le 26 septembre 1966.

Houari BOUMEDIENE.

#### ETAT « A »

CHAPITRES	LIBELLES	CREDITS ANNULES en dinars
	<b>MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA REFORME AGRAIRE</b>	
	Titre III Moyens des services 1ère Partie	
	<i>Personnel — Rémunération d'activité</i>	
31-11	Services extérieurs de la production végétale et des statistiques — Rémunérations principales . . . . .	497.400
31-21	Services extérieurs de la production animale — Rémunérations principales . . . . .	180.000
31-31	Services extérieurs de l'orientation agricole — Rémunérations principales . . . . .	210.000
31-71	Services extérieurs des forêts et D.R.S. — Rémunérations principales . . . . .	120.000
31-81	Services extérieurs du génie rural — Rémunérations principales . . . . .	80.000
	4ème Partie <i>Matériel et fonctionnement des services</i>	
34-52	Services extérieurs de la répression des fraudes — Matériel et mobilier . . . . .	5.000
34-61	Services extérieurs des affaires sociales — Remboursement de frais . . . . .	20.000
34-92	Loyers . . . . .	70.000
	5ème Partie <i>Travaux d'entretien</i>	
35-11	Services extérieurs — Entretien des immeubles . . . . .	290.000
35-12	Travaux d'entretien dans les reboisements . . . . .	33.000
35-13	Fonctionnement des pépinières . . . . .	680.000
35-16	Entretien des ouvrages d'hydraulique et d'ouvrages divers . . . . .	77.000
	Total des crédits annulés au budget du ministère de l'agriculture et de la réforme agraire . . . . .	2.262.400
	<b>MINISTERE DES ANCIENS MOUDJAHIDINE</b>	
	Titre III Moyens des services 4ème Partie <i>Matériel et fonctionnement des services</i>	
34-25	Maisons d'enfants de choubada — Habillement . . . . .	200.000



## ETAT « A » (suite)

CHAPITRES	LIBELLES	CREDITS ANNULES en dinars
	<b>MINISTERE DU COMMERCE</b>	
	Titre III Moyens des services 4ème Partie <i>Matériel et fonctionnement des services</i>	
34-02	Administration centrale — Entretien et réparation du mobilier	5 000
	Total général des crédits annulés .....	2.467.400

## ETAT « B »

CHAPITRES	LIBELLES	CREDITS OUVERTS en dinars
	<b>MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA REFORME AGRAIRE</b>	
	Titre III Moyens des services 1ère Partie <i>Personnel — Rémunération d'activité</i>	
31-02	Administration centrale — Indemnités et allocations diverses.	60 000
31-13	Services extérieurs de la production végétale et des statistiques — Personnel vacataire et journalier — Salaires et accessoires de salaires .....	116 000
31-23	Services extérieurs de la production animale — Personnel vaca- taire et journalier — Salaires et accessoires de salaires ...	470 000
31-32	Services extérieurs de l'orientation agricole — Indemnités et allocations diverses .....	30 000
31-33	Services extérieurs de l'orientation agricole — Personnel vaca- taire et journalier — Salaires et accessoires de salaires ....	270 000
31-63	Services extérieurs des affaires sociales — Personnel vacataire et journalier — Salaires et accessoires de salaires .....	1 400
31-72	Services extérieurs de forêts et D.R.S. — Indemnités et al- locations diverses .....	60 000
31-82	Services extérieurs du génie rural — Indemnités et allocations diverses .....	80 000
	4ème Partie <i>Matériel et fonctionnement des services</i>	
34-01	Administration centrale — Remboursement de frais .....	72 000
34-02	Administration centrale — Matériel et mobilier article 2 — Entretien et réparation du matériel et mobilier .....	8 000
34-04	Administration centrale — Charges annexes .....	130 000
34-14	Services extérieurs de la production végétale et des statistiques — Charges annexes .....	150 000
34-22	Services extérieurs de la production animale — Matériel et mobilier article 3. — Alimentation des animaux .....	120 000
34-24	Services extérieurs de la production animale — Charges annexes	70 000
34-91	Parc automobile — Article 4. — Carburants et lubrifiants ..	325 000
	Article 5 — Pneumatiques .....	200 000
	Article 6 — Entretien et réparations .....	100 000
	Total des crédits ouverts au budget du ministère de l'agriculture et de la réforme agraire ....	2.262.400
	<b>MINISTERE DES ANCIENS MOUDJAHIDINE</b>	
	Titre III Moyens des services 4ème Partie <i>Matériel et fonctionnement des services</i>	
34-14	Services extérieurs — Charges annexes .....	100 000
34-24	Maisons d'enfants de chouhada — Charges annexes .....	100 000
	Total des crédits ouverts au budget du ministère des anciens moudjahidine .....	200 000
	<b>MINISTERE DU COMMERCE</b>	
	Titre III Moyens des services 4ème Partie <i>Matériel et fonctionnement des services</i>	
34-04	Administration centrale — Charges annexes .....	5 000
	Total général des crédits ouverts .....	2.467.400

**Décret du 26 septembre 1966 portant délégation dans les fonctions de sous-directeur.**

Par décret du 26 septembre 1966, M. Amine Bouabdelli est délégué dans les fonctions de sous-directeur des douanes de 1<sup>er</sup> échelon au ministère des finances et du plan.

Ledit décret prendra effet à compter de la date d'installation de l'intéressé dans ses fonctions.

## MINISTERE DE LA JUSTICE

**Décrets du 21 septembre 1966 portant nomination de magistrats.**

Par décret du 21 septembre 1966, M. Khaldi Ali, licencié en droit, est nommé conseiller à la cour d'Alger.

Par décret du 21 septembre 1966, M. Hamdi Aïssa Ahmed, est nommé juge au tribunal de Tindouf.

**Arrêté du 2 septembre 1966 portant révocation d'un notaire.**

Par arrêté du 2 septembre 1966 : M. Feddal M'Hamed, notaire à Alger, est révoqué de ses fonctions pour abandon de poste.

**Arrêté du 12 septembre 1966 portant agrément d'un avocat près la cour suprême.**

Par arrêté du 12 septembre 1966 : est agréé pour exercer son ministère près la cour suprême :

M<sup>r</sup> Faïdi Ahmed avocat au barreau d'Alger.

**Arrêtés du 12 septembre 1966 portant mouvement dans le corps de la magistrature.**

Par arrêté du 12 septembre 1966, M. Hacène Hanafi, procureur de la République adjoint à Azzefoun, est détaché au secrétariat du parquet général de la Cour suprême.

Par arrêté du 12 septembre 1966, M. Merzouk Tayeb, juge au tribunal d'Alger, est délégué provisoirement dans les fonctions de procureur de la République adjoint près le tribunal d'Oran.

**Arrêté du 27 septembre 1966 portant acquisition de la nationalité algérienne.**

Par arrêté du 27 septembre 1966, acquiert la nationalité algérienne et jouit de tous les droits attachés à la qualité d'Algérien, dans les conditions de l'article 12 de la loi n° 63-96 du 27 mars 1963 portant code de la nationalité algérienne :

Mme Bougeaud Nicole Michèle, épouse Ziad Tahar, née le 24 juillet 1940 à Poitiers (Vienne) France, qui s'appellera désormais : Bougeaud Akila.

## MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE

**Décret n° 66-289 du 21 septembre 1966 portant création de deux prix littéraires.**

Le Chef du Gouvernement, Président du Conseil des ministres, Sur proposition du ministre de l'éducation nationale,

**Décète :**

Article 1<sup>er</sup>. — Il est institué deux prix littéraires destinés à récompenser chaque année des auteurs de nationalité algérienne pour le meilleur ouvrage en langue arabe et le meilleur en langue française.

Art. 2. — Le montant de chacun des deux prix annuels est de dix mille dinars (10.000 DA).

Art. 3. — Chaque prix est attribué par le ministre de l'éducation nationale, sur proposition d'un jury formé de maîtres de l'enseignement supérieur, d'hommes de lettres

et d'écrivains, désignés chaque année, par arrêté du ministre de l'éducation nationale.

Art. 4. — Tout candidat aux prix littéraires doit déposer son manuscrit au moins un mois avant la réunion du jury, celle-ci étant fixée à la fin de l'année scolaire.

Art. 5. — Des arrêtés ultérieurs du ministre de l'éducation nationale détermineront les modalités d'application du présent décret.

Art. 6. — Le ministre de l'éducation nationale et le ministre des finances et du plan sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger le 21 septembre 1966.

Houari BOUMEDIENE.

## MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DE L'ENERGIE

**Décret n° 66-296 du 22 septembre 1966 portant modification des statuts de la société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures.**

Le Chef du Gouvernement, Président du Conseil des ministres, Sur le rapport du ministre de l'industrie et de l'énergie ;

Vu l'ordonnance n° 65-182 du 10 juillet 1965 portant constitution du Gouvernement ;

Vu le décret n° 63-491 du 31 décembre 1963 portant agrément de la société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures et approuvant ses statuts ;

**Décète :**

Article 1<sup>er</sup>. — Les articles 1, 3 et 5 des statuts de la société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures « Sonatrach » agréés par décret n° 63-491 du 31 décembre 1963 susvisé, sont modifiés comme suit :

« Création ».

« Article 1<sup>er</sup>. — Il est créé sous la dénomination de « société nationale pour la recherche, la production, le transport la transformation et la commercialisation des hydrocarbures », par abréviation « Sonatrach », une société nationale régie par les lois en vigueur et par les présents statuts.

**Objet.**

Art. 3. — La société a pour objet :

1°) Toutes opérations relatives à la recherche et à l'exploitation industrielle et commerciale de gisements d'hydrocarbures, solides, liquides et gazeux, et des substances connexes ;

2°) La construction et l'exploitation industrielle et commerciale de tous moyens de transport des hydrocarbures et des substances connexes, soit par voie de canalisations, soit par voie terrestre ou maritime, ou autrement ;

3°) Le traitement et la transformation des hydrocarbures et des substances connexes, tant sur le territoire algérien qu'en d'autres pays.

4°) La création, l'acquisition, la location de tous établissements et usines pour le traitement industriel des hydrocarbures solides, liquides ou gazeux, et notamment la création d'une industrie de pétrochimie ainsi que de toutes autres industries connexes dérivant de ces hydrocarbures ;

5°) La distribution et la vente, tant en Algérie qu'à l'étranger, desdits hydrocarbures et produits dérivés ou connexes ;

6°) La gestion en son nom propre des actifs détenus par l'Etat Algérien ou qu'il vendrait à détenir dans les différents secteurs d'activité correspondant à l'objet social ci-dessus.

7°) La participation de la société dans toutes opérations industrielles, financières, commerciales, mobilières ou immobilières, pouvant se rattacher à l'un des objets précités, par voie de création de sociétés filiales ou autrement, souscription ou achat de titres ou droits sociaux, fusion, alliance, association en participation ou autrement,

8°) Et généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières se rattachant, directement ou indirectement à l'objet social.

« Capital social.

« Art. 5. — Le capital social de ladite société est fixé à quatre cents millions de dinars algériens (400.000.000 DA).

Ce capital est constitué par des versements en numéraire et par la valeur des actions détenues par l'Etat dans la SN Repal, la Camel et la raffinerie d'Alger, lesquelles actions sont dévolues à la Sonatrach à titre de dotation ».

Art. 2. — Le ministre de l'industrie et de l'énergie et le ministre des finances et du plan, sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger le 22 septembre 1966.

Houari BOUMEDIENE.

## MINISTERE DU COMMERCE

Arrêté du 24 septembre 1966 portant nomination du président de la chambre de commerce et d'industrie d'Alger et de la région économique d'Algérie.

Par arrêté du 24 septembre 1966, M. Abdelkader Machou.

## AVIS ET COMMUNICATIONS

### MARCHES — Appel d'offres

#### COMMUNE DE DOUERA

Un appel d'offres ouvert est lancé pour l'opération : « Construction d'un collège d'enseignement agricole à Souidania Commune de Douéra ».

Cet appel d'offres portera sur un lot unique groupant les corps d'état ci-après :

Gros œuvre, ossature métallique, ferronnerie, menuiserie, plomberie sanitaire, électricité, peinture, vitrerie.

Les dossiers peuvent être consultés dans les bureaux de l'architecte ci-dessous désigné, ou à la mairie de Douéra.

Les entrepreneurs pourront recevoir, contre paiement des frais de reproduction, les dossiers nécessaires à la présentation de leurs offres en en faisant la demande à :

M. Camille Juaneda, architecte. 232, Bd Colonel Bougara Alger

La date limite de réception des offres est fixée au 17 octobre 1966. Elles seront impérativement présentées conformément aux indications de la note contenues dans chaque dossier d'appel d'offres.

Les offres devront être adressées au président de la délégation spéciale de la commune de Douéra.

Elles pourront être adressées par la poste, sous pli recommandé ou déposées à la mairie de Douéra contre récépissé.

Le délai pendant lequel les candidats seront engagés par leurs offres, est fixé à 90 jours.

Un appel d'offres ouvert est lancé pour le dédouanement et le transport de matériels techniques en provenance de Tchécoslovaquie et d'un poids de 320 tonnes, du port d'Alger à la ferme Bouchaoui ex-Borgeaud, Chéragas.

Les offres devront être adressées au directeur des services techniques de la R.T.A. 21 Bd des Martyrs Alger, avant le 3 septembre 1966, délai de rigueur.

Les cahiers des charges contenant le détail des articles faisant l'objet du présent appel d'offres, peuvent être consultés au bureau d'équipement, niveau 3 R.T.A. 21, Bd des Martyrs (Alger).

### ADJUDICATION OUVERTE

#### CONSTRUCTION D'UN INTERNAT AGRICOLE A ARZEW

Une adjudication ouverte concernant la 1<sup>re</sup> tranche des réalisations relatives à la construction d'un internat agricole est lancée pour cette opération.

Cette adjudication porte sur les lots ci-après :

- 1<sup>o</sup> Terrassements, maçonnerie, ferronnerie,
- 2<sup>o</sup> Menuiserie, quincaillerie,
- 3<sup>o</sup> Plomberie sanitaire,
- 4<sup>o</sup> Electricité.
- 5<sup>o</sup> Peinture et vitrerie.

membre de la délégation de la chambre de commerce et d'industrie d'Alger est chargé de la présidence de la chambre de commerce et d'industrie d'Alger et de la région économique d'Algérie.

## MINISTERE DU TRAVAIL ET DES AFFAIRES SOCIALES

Arrêté du 22 septembre 1966 portant agrément d'un agent chargé des opérations financières auprès de la caisse d'assurance de vieillesse des commerçants et industriels d'Algérie.

Par arrêté du 22 septembre 1966, M. Ali Guechi est agréé en qualité d'agent chargé des opérations financières auprès de la caisse d'assurance de vieillesse des commerçants et industriels d'Algérie à compter de la date dudit arrêté.

Les entrepreneurs pourront recevoir, contre paiement de frais de reproduction, les pièces nécessaires à la présentation de leurs offres après demande écrite à :

M. Berdolet Roger, architecte et M. Bouderbai Mustapha, bureau d'études, 23, Bd Emir Abdikader, Oran.

Ils pourront consulter ou prendre le dossier au bureau d'études à partir de ce jour.

La date limite de réception des offres est fixée au 10 octobre 1966.

Ces offres seront adressées par poste, sous pli recommandé, au président de la délégation spéciale d'Arzew.

Elles seront présentées obligatoirement sous double enveloppe.

La première contiendra :

La demande d'acceptation de candidature et les pièces justificatives (déclaration de bon-faillite, attestation des contributions directes, attestation d'hommes de l'art, attestation de la CACOBATRO).

La deuxième comprendra

La soumission.

La date de l'ouverture des plis sera fixée ultérieurement.

Le délai pendant lequel les soumissionnaires sont engagés est fixé à quatre vingt dix jours.

### MISE EN DEMEURE D'ENTREPRENEUR

L'entrepreneur Laala Sègnir dont le siège social est à Batna, Boulevard de l'Est n° 30 BG Z'Mala, titulaire du marché n° 371 RED 64 du 15 septembre 1964 approuvé le 25 février 1965 sous visa du contrôle financier n° 4/B du 22 février 1965 relatif à la construction d'une école aux Tamarin (Aïn Touta), est mis en demeure d'avoir à reprendre l'exécution desdits travaux dans un délai de dix (10) jours à compter de la publication du présent avis au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Faute par l'entrepreneur de satisfaire à cette mise en demeure dans le délai prescrit, il lui sera fait application des dispositions de l'article 14 de l'ordonnance n° 62-016 du 9 août 1962.

### Associations — Déclarations

23 mars 1965 — Déclaration à la préfecture de Tlemcen. Titre : « Fédération départementale des chasseurs de Tlemcen ».

16 octobre 1965. — Déclaration à la préfecture de Constantine. Titre : « El Islah El Ikhalki ou El Idjtimai ». Siège social : 54, rue Rouag Said Constantine.

30 juin 1966. — Déclaration à la sous-préfecture de Skikda. Titre : « Boxing Club Skkda (B.C.S.) ». But : Resserment des liens de camaraderie entre les membres et leur faciliter la pratique du sport en leur procurant l'avantage de toute nature. Siège social : Skikda.

30 août 1966. — Déclaration à la préfecture de Tlemcen. Titre : « Société de chasse El Haçja ». Siège social : rue Ibn Khamis Tlemcen.

جامعة محمد خيضر- بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة حول :

العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد  
البشرية بالمؤسسة العمومية  
دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH  
ناحية بسكرة

اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع - تخصص تنمية الموارد البشرية-

إعداد الطالبة:

وديعة حبه

تنويه :

المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية للغاية و لا يمكن الاطلاع عليها إلا من طرف  
الباحث و لا تستعمل إلا لأغراض علمية فقط

السنة الجامعية: 2018/2017

ملاحظة : لطفا ضع علامة ( X ) أمام الاجابة التي تراها مناسبة :

المعلومات العامة:

- 1-الجنس :  ذكر  أنثى
- 2-السن : ]30-25] ]36-31] ]42-37]
- ]49-43]  50 فما فوق
- 3-المستوى العلمي :  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 4-الخبرة المهنية في المؤسسة:  أقل من 05 سنوات  من ]10-06]  من ]15-11]  أكثر من 15 سنوات
- 5-طبيعة الوظيفة :  موظف  اطار  رئيس مصلحة / فرع  أخرى تذكر.....
- 6-هل سبق لك العمل بمؤسسة أخرى قبل سونطراك ؟  نعم  لا
- \*اذا كانت الاجابة "نعم" هل كانت وظيفتك بصفة :  دائمة  مؤقتة
- \* وما هو عدد السنوات التي قضيتها في المؤسسة السابقة ؟ .....

الفقرات المرتبطة بالعدالة التنظيمية						
معارض جدا	معارض	بدون رأي	موافق	موافق جدا		
					07	القرارات المتخذة بشأن عملي جد منطقية ما يجعلني مستعد لتولي أي مهام والاستمرار بها
					08	القوانين داخل المؤسسة تسري على الجميع دون استثناءات ما يسهل التنسيق والتواصل مع الزملاء
					09	تحرص المؤسسة على تطبيق قوانينها ما يدفعني للإلتزام بقواعدها حتى عند غياب الرقابة
					10	استماع مشرفي لي عند اتخاذ القرارات يشجعني على تقديم مقترحات تحسن سير العمل
					11	هناك عدالة في تقسيم العمل والأعباء المنظمة للعمل تجعلني أتطوع أكثر لمسؤوليات إضافية برحابة صدر
					12	تتيح لي مؤسستي فرصة لإبداء رأيي ، ما يؤكد دفاعي عن سمعتها عندما ينتقدها الآخرون
					13	حصولي على المعلومات الخاصة بسير عملي عند طلبها يسهل مهامي ومساعدتي لرؤسائي وزملائي
					14	تناسب أوقات عملي مع ظروف الخاصة يزيد من تفكيري بما قد يفيد مؤسستي
					15	تناسب مهامي مع قدراتي يجعلني لا أتردد في مساعدة زملائي الذين يواجهون أعباء كثيرة في العمل
					16	توافق أجري مع مؤهلاتي يدفعني للقيام بمهام إضافية دون تدمير
					17	تساوي أجري مع أجور المشاهين لي في العمل يحافظ على احترامي لأنظمة وتعليمات المؤسسة
					18	حصولي على الحوافز المالية (المردودية) التي استحقها يدعم تقدي التام بمواعيد العمل وإنجازه
					19	حصولي على مكافأة عن عملي الإضافي يجعلني أتطوع لأعمال خارج الإطار الرسمي لعملي
					20	تتمين مؤسستي لمجهوداتي يساعد في تشجيعي على التطوع أكثر بخدمتها
					21	توزيع العمل بشكل عادل بين الموظفين يجعلني أساعد زملائي اذا واجهتهم بعض المشاكل
					22	توافق أجري مع أجور الموظفين لنفس المنصب في مؤسسات أخرى يجعلني أتحدث عن مؤسستي ايجابا خارجها
					23	معاملة زملائي لي بلطف تدفعني لتخصيص وقتي لمساعدتهم ان دعت الحاجة
					24	العدالة في التعاملات مع الموظفين تجعلني أتعاون مع رؤسائي في العمل على اكمال وجه
					25	تقبل انتقاداتي من طرف الادارة يشجعني على تقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل
					26	اعلامي بأي نشاطات رسمية /اجتماعية قبل حدوثها يساهم في مشاركتي فيها ولو تطلب ذلك جهدا اضافيا
					27	مناقشة مسؤولي لي فيما يتعلق بعملي يزيد من اهتمامي بمستقبل مؤسستي
					28	تشجيع مسؤولي لروح التعاون في العمل تدفعني لإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من عملي الخاص فقط

معارض جدا	معارض	بدون رأي	موافق	موافق جدا	الفقرات المرتبطة بالثقافة التنظيمية	
					يوافقي زملائي على أن الاخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية لنا	29
					حب الموظف لعمله يجعله يشعر بانه واجب مقدس	30
					عملنا في شكل فريق يجعلنا نساعد بعضنا البعض بطريقة تلقائية	31
					ندرك أهمية الوقت لذلك نتطوع اكثر في حالة تطلب العمل ذلك	32
					يلتزم الموظف بالسلوكيات الايجابية التي تدعم مسار العمل	33
					نتحمل في بعض الأحيان مخاطر العمل ونتطوع للتقليل منها	34
					تحترم مؤسستي اقتراحاتي وتكافئني عليها أحيانا	35
					انماط الاتصال في مؤسستي تجعلني أتمسك أكثر بقيم العمل التي تسهله	36
					تمثل الرقابة دافعا لي يجعلني أعمل كثيرا وأبادر أكثر	37
					أشعر أن نمط القيم السائدة في مؤسستي يدعم روح التكامل والتعاون أكثر	38
					أشعر أن نمط القيادة في مؤسستي يدعم التعاون	39
					يشجعني تكريم مؤسستي للعمال المبدعين في المناسبات الوطنية أو الدينية على القيام بأعمال اضافية لصالحها	40
					انشاء جوائز تشجيعية بإسم عمال سابقين متميزين يوفر شروط الإقتداء وروح المبادرة لدينا كعمال في الوقت الحالي	41

معارض جدا	معارض	بدون رأي	موافق	موافق جدا	رابعا: الفقرات المرتبطة بالولاء التنظيمي	
					أجد صعوبة في إلتحاقى بمؤسسة أخرى بخلاف مؤسستي الحالية	42
					اشعر بوجود جو أخوي يدفعني للعمل أكثر مما هو مطلوب مني رسميا	43
					أحس بإرتباط عاطفي قوي بمؤسستي يجعلني أستثمر كل مجهودي لخدمتها	44
					أعتبر أن مشكلات العمل هي مشكلاتي الخاصة وأسعى لحلها بكل الطرق الرسمية والودية :	45
					رغبي قوية في بقائي في مؤسستي لذا أوفر كل جهودي لتسهيل العمل وانجاز المهام الموكلة الي	46
					أشعر بأن مكانة مؤسستي كبيرة جدا عندي ما يدفعني للمحافظة عليها بكل الوسائل	47
					أرى أن عديد الأمور ستتأثر اذا ما تركت عملي بالمؤسسة	48

					49	تقدم لي مؤسستي مزايا لا تتوافر في مؤسسات أخرى ما يجعلني متمسكا أكثر بها
					50	بقائي بالمؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها ما يجعلني اعمل بجد أكثر للبقاء والتطور فيها
					51	أرى ضرورة تطوير عملي للمحافظة على فرص بقائي بالمؤسسة
					52	أعبر عن رغبتي في الاستمرار في المؤسسة من خلال جودة عملي وتطوعي لتسهيل مهام زملائي
					53	أشعر بقيود أخلاقية تمنعني من الانتقال لمؤسسة أخرى :
					54	بالرغم من وجود فرص عمل أفضل لكنني افضل التمسك بمؤسستي والعمل فيها بكل قوتي
					55	رغبتي في مساعدة زملائي نابعة من احساسني بإنتمائي الأخلاقي لهذه المؤسسة
					56	تجاوزي لمهامي الرسمية والانتقال للمهام التطوعية هو جزء من إلزامي وولائي للمؤسسة

57-هل ترى أن التشجيع على أداء الأعمال التطوعية في المؤسسة يدعم وظيفة الفرد أو يدعم أهداف الإدارة أو يدعمهما معا؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

نشكر سعة صدركم وتعاونكم معنا



قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	إسم ولقب المحكم
جامعة برج بوعريريج	البروفسور قرزیز محمود
جامعة بسكرة	الدكتورة لطيفة برني
جامعة تلمسان	الدكتور بلبشير محمد

```
CROSSTABS
  /TABLES=_75;لمي;93_ل;75__وى;78_;87_لم BY _75;77_;85_;76_;82_ل;
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

## Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
المستوى العلمي * الخبرة المهنية في المؤسسة	160	100,0%	0	0,0%	160	100,0%

Crosstabulation المستوى العلمي \* الخبرة المهنية في المؤسسة

Count

	الخبرة المهنية في المؤسسة				Total
	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
ثانوي	12	21	10	11	54
المستوى العلمي جامعي	30	41	14	12	97
درجات عليا	1	5	2	1	9
Total	43	67	26	24	160

```
CROSSTABS
  /TABLES=_75;77_يف;92_لو; BY _89;ق;76_;75_;87_ل;75__مل;93_ل;75__ف;77_ BY
  _75;ق;76_;75_;87_ل;75__مل;93_ل
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.
```

## Crosstabs

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
طبيعة الوظيفة * صفة عمل الموظفين الذين كان لهم عمل قبل سونطراك * اسبقية العمل في مؤسسة قبل سونطراك	160	100,0%	0	0,0%	160	100,0%

طبيعة الوظيفة \* صفة عمل الموظفين الذين كان لهم عمل قبل سونطراك \* اسبقية العمل في مؤسسة قبل سونطراك

### Crosstabulation

Count

اسبقية العمل في مؤسسة قبل سونطراك		صفة عمل الموظفين الذين كان لهم عمل قبل سونطراك			Total
		لا يوجد	دائمة	مؤقتة	
نعم	موظف		47	30	77
	اطار		23	11	34
	رئيس مصلحة/فرع		3	3	6
	اخرى		2	0	2
	Total		75	44	119
لا	موظف	24			24
	اطار	14			14
	رئيس مصلحة/فرع	2			2
	اخرى	1			1
	Total	41			41
Total	موظف	24	47	30	101
	اطار	14	23	11	48
	رئيس مصلحة/فرع	2	3	3	8
	اخرى	1	2	0	3
	Total	41	75	44	160

## Frequencies

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

### Statistics

	نوع الجنس	طبيعة الوظيفة	الوظائف الأخرى	صفة عمل الموظفين الذين كان لهم عمل قبل سونطراك
N	Valid	160	160	160
	Missing	0	0	0

## Frequency Table

### نوع الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	98	61,3	61,3	61,3
Valid أنثى	62	38,8	38,8	100,0
Total	160	100,0	100,0	

### طبيعة الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
موظف	101	63,1	63,1	63,1
اطار	48	30,0	30,0	93,1
Valid رئيس مصلحة/فرع	8	5,0	5,0	98,1
اخرى	3	1,9	1,9	100,0
Total	160	100,0	100,0	

الوظائف الأخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا يوجد	157	98,1	98,1	98,1
مربية أطفال	1	,6	,6	98,8
Valid مخبري في الصحة	1	,6	,6	99,4
مكلف بالنشاطات الطبية والاجتماعية	1	,6	,6	100,0
Total	160	100,0	100,0	

صفة عمل الموظفين الذين كان لهم عمل قبل سونطراك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا يوجد	41	25,6	25,6	25,6
Valid دائمة	75	46,9	46,9	72,5
مؤقتة	44	27,5	27,5	100,0
Total	160	100,0	100,0	

## Frequencies

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

### Statistics

		القرارات المتخذة بشأن العمل لتولي المهام	سريان القوانين وتسهيل التنسيق والتواصل	حرص المؤسسة على القوانين والإلتزام بالقواعد في غياب الرقابة	الاستماع للمشرف والتشجع لتقديم مقترحات	عدالة تقسيم العمل والتطوع لمسؤوليات اضافية
N	Valid	160	160	160	160	160
	Missing	0	0	0	0	0

### Statistics

		اتاحة الفرص في العمل بدعم الدفاع عن سمعة المؤسسة	الحصول على المعلومات بسهولة المهام ومساعدة الزملاء والرؤساء	تناسب اوقات العمل مع الظروف الخاصة للموظف بدعم افادته للمؤسسة	تناسب المهام مع القدرات يمنع التردد في مساعدة الغير	توافق الاجر مع المؤهلات يدفع للقيام بمهام اضافية دون تذمر
N	Valid	160	160	160	160	160
	Missing	0	0	0	0	0

### Statistics

		المساوات في الاجور يحفظ احترام انظمة وتعليمات المؤسسة	الحصول على الحوافز المالية المستحقة بدعم التقيد بمواعيد العمل وانجازته	الحصول على مكافأة عن العمل الاضافي يشجع التطوع لأعمال خارج الاطار الرسمي للعمل	تتمين المؤسسة للمجهوات المبدولة يشجع التطوع أكثر لخدمتها	عدالة توزيع العمل تدفع لمساعدة الاخرين اذا واجهوا المشاكل
N	Valid	160	160	160	160	160
	Missing	0	0	0	0	0

### Statistics

		توافق الأجر بين الموظفين لنفس المنصب يجعل الحديث عن المؤسسة إيجابيا خارجها	اللطافة في التعامل بين الموظفين تدفع لزيادة المساعدة ان دعت الحاجة	عدالة التعاملات تزيد من فرص التعاون مع الرؤساء على اكمل وجه	تقبل الإدارة للإنقادات يشجع على تقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل	اعلامي بمختلف النشاطات قبل حدوثها يسهم في مشاركتي فيها ولو تطلبت مزيدا من الجهد
N	Valid	160	160	160	160	160

Missing	0	0	0	0	0
---------	---	---	---	---	---

#### Statistics

		مناقشة المسؤولين للعمل الخاص بالموظف يزيد من اهتمامه بمستقبل المؤسسة	تشجيع المسؤولين لتعاون تدفع لإظهار نتائج الفريق أكثر من نتائج العمل الخاص	هناك اتفاق بين الزملاء في العمل على أن الاخلاص يحقق نتائج مرضية	حب الموظف للعمل يشعره بقدسيته كواجب	العمل ضمن فريق يشجع على المساعدة تلقائيا
N	Valid	160	160	160	160	160
	Missing	0	0	0	0	0

#### Statistics

		ادراك اهمية الوقت تدفع للتطوع اكثر اذا تطلب العمل ذلك	الإلتزام بالسلوكيات الايجابية يدعم مسار العمل	تحمل مخاطر العمل يدفع للتطوع للتقليل منها	تحتترم المؤسسة الاقتراحات ونكافي عليها أحيانا	أنماط الاتصال في المؤسسة تساهم في التمسك بقيم العمل أكثر لتسهيله
N	Valid	160	160	160	160	160
	Missing	0	0	0	0	0

#### Statistics

		الرقابة تمثل دافعا للمبادرة و للعمل أكثر	نمط القيم السائد يدعم روح التكامل والتعاون	اشعر أن نمط القيادة يدعم التعاون	تكريم المبدعين يشجع على انجاز اعمال اضافية للمؤسسة	تسمية الجوائز التشجيعية بأسماء موظفين متميزين يدعم شروط الاقتداء وروح المبادرة
N	Valid	160	160	160	160	160
	Missing	0	0	0	0	0

#### Statistics

		الشعور بالصعوبة في الالتحاق بمؤسسة جديدة بخلاف الحالية	الشعور بالجو الأخوي يدفع للعمل أكثر مما هو مطلوب	الإرتباط العاطفي بالمؤسسة يزيد من استثمار كل الجهود لخدمتها	اعتبار مشكلات عمل كمشكلات خاصة يدفع لحلها بكل الطرق الرسمية والودية	الرغبة القوية في البقاء بالمؤسسة يوفر كل الجهود لتسهيل العمل وانجازه
N	Valid	160	160	160	160	160
	Missing	0	0	0	0	0

#### Statistics

		المكانة الكبيرة للمؤسسة عند الموظف تجعله يحافظ عليها بكل الوسائل	ستتعدد الأمور المتأثرة في حالة ترك العمل بالمؤسسة	توفر المزايا للموظف في المؤسسة يدعم تمسكه أكثر بها	حاجة البقاء في المؤسسة تجعل الموظف يعمل أكثر للبقاء والتطور فيها	المحافظة على ضرورة تطوير العمل يزيد من فرص البقاء بالمؤسسة
N	Valid	160	160	160	160	160

Missing	0	0	0	0	0
---------	---	---	---	---	---

#### Statistics

	تتجدد الرغبة في الاستمرار في المؤسسة من خلال جودة العمل والتطوع لتسهيل مهام الزملاء	الشعور بقيود اخلاقية تمنع من الانتقال لمؤسسة أخرى	فرص العمل خارج المؤسسة لا تأثر في التمسك بالعمل الحالي بالمؤسسة	الانتماء الاخلاقي للمؤسسة هو الداعم لرغبتني في مساعدة الزملاء	تجاوز المهام الرسمية والانتقال للمهام التطوعية هو جزء من الولاء والالتزام
N	Valid Missing	160 0	160 0	160 0	160 0

#### Statistics

	التشجيع على أداء الأعمال التطوعية بدعم وظيفة الفرد أو الإدارة أو يدعمهما معا	
N	Valid Missing	160 0

### Frequency Table

#### القرارات المتخذة بشأن العمل لتولي المهام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض جدا	5	3,1	3,1
	معارض	9	5,6	8,8
	بدون رأي	8	5,0	13,8
	موافق	97	60,6	74,4
	موافق جدا	41	25,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0

#### سريان القوانين وتسهيل التنسيق والتواصل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معارض جدا	7	4,4	4,4
	معارض	17	10,6	15,0
	بدون رأي	16	10,0	25,0



موافق	49	30,6	30,6	55,6
موافق جدا	71	44,4	44,4	100,0
Total	160	100,0	100,0	

حرص المؤسسة على القوانين والالتزام بالقواعد في غياب الرقابة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض جدا	1	,6	,6	,6
معارض	35	21,9	21,9	22,5
بدون رأي	40	25,0	25,0	47,5
موافق	66	41,3	41,3	88,8
موافق جدا	18	11,3	11,3	100,0
Total	160	100,0	100,0	

الاستماع للمشرف والتشجيع لتقديم مقترحات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض جدا	1	,6	,6	,6
معارض	2	1,3	1,3	1,9
بدون رأي	25	15,6	15,6	17,5
موافق	42	26,3	26,3	43,8
موافق جدا	90	56,3	56,3	100,0
Total	160	100,0	100,0	

عدالة تقسيم العمل والتطوع لمسؤوليات اضافية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض جدا	8	5,0	5,0	5,0
معارض	26	16,3	16,3	21,3
بدون رأي	30	18,8	18,8	40,0
موافق	64	40,0	40,0	80,0
موافق جدا	32	20,0	20,0	100,0
Total	160	100,0	100,0	

اتاحة الفرص في العمل يدعم الدفاع عن سمعة المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض جدا	12	7,5	7,5	7,5
معارض	2	1,3	1,3	8,8
بدون رأي	27	16,9	16,9	25,6
موافق	59	36,9	36,9	62,5
موافق جدا	60	37,5	37,5	100,0
Total	160	100,0	100,0	

الحصول على المعلومات يسهل المهام ومساعدة الزملاء والرؤساء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض جدا	4	2,5	2,5	2,5
معارض	7	4,4	4,4	6,9
بدون رأي	20	12,5	12,5	19,4
موافق	65	40,6	40,6	60,0
موافق جدا	64	40,0	40,0	100,0
Total	160	100,0	100,0	

تناسب اوقات العمل مع الظروف الخاصة للموظف يدعم افادته للمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض جدا	4	2,5	2,5	2,5
معارض	8	5,0	5,0	7,5
بدون رأي	16	10,0	10,0	17,5
موافق	78	48,8	48,8	66,3
موافق جدا	54	33,8	33,8	100,0
Total	160	100,0	100,0	

تناسب المهام مع القدرات يمنع التردد في مساعدة الغير

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض	5	3,1	3,1	3,1
بدون رأي	14	8,8	8,8	11,9

موافق	80	50,0	50,0	61,9
موافق جدا	61	38,1	38,1	100,0
Total	160	100,0	100,0	

توافق الاجر مع المؤهلات يدفع للقيام بمهام اضافية دون تضرر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض جدا	8	5,0	5,0	5,0
معارض	21	13,1	13,1	18,1
بدون رأي	20	12,5	12,5	30,6
موافق	79	49,4	49,4	80,0
موافق جدا	32	20,0	20,0	100,0
Total	160	100,0	100,0	

المساوات في الاجور يحفظ احترام انظمة وتعليمات المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض جدا	24	15,0	15,0	15,0
معارض	11	6,9	6,9	21,9
بدون رأي	24	15,0	15,0	36,9
موافق	70	43,8	43,8	80,6
موافق جدا	31	19,4	19,4	100,0
Total	160	100,0	100,0	

الحصول على الحوافز المالية المستحقة يدعم التقيد بمواعيد العمل وانجازه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض جدا	14	8,8	8,8	8,8
معارض	21	13,1	13,1	21,9
بدون رأي	32	20,0	20,0	41,9
موافق	64	40,0	40,0	81,9
موافق جدا	29	18,1	18,1	100,0
Total	160	100,0	100,0	

الحصول على مكافأة عن العمل الإضافي يشجع التطوع لأعمال خارج الإطار الرسمي للعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض جدا	18	11,3	11,3	11,3
معارض	18	11,3	11,3	22,5
بدون رأي	33	20,6	20,6	43,1
موافق	64	40,0	40,0	83,1
موافق جدا	27	16,9	16,9	100,0
Total	160	100,0	100,0	

تتمين المؤسسة للمجهوات المبدولة يشجع التطوع أكثر لخدمتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض جدا	9	5,6	5,6	5,6
معارض	31	19,4	19,4	25,0
بدون رأي	39	24,4	24,4	49,4
موافق	45	28,1	28,1	77,5
موافق جدا	36	22,5	22,5	100,0
Total	160	100,0	100,0	

عدالة توزيع العمل تدفع لمساعدة الآخرين إذا واجهوا المشاكل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض	14	8,8	8,8	8,8
بدون رأي	23	14,4	14,4	23,1
موافق	71	44,4	44,4	67,5
موافق جدا	52	32,5	32,5	100,0
Total	160	100,0	100,0	

توافق الأجر بين الموظفين لنفس المنصب يجعل الحديث عن المؤسسة إيجابيا خارجها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض	9	5,6	5,6	5,6
بدون رأي	32	20,0	20,0	25,6
موافق	83	51,9	51,9	77,5

موافق جدا	36	22,5	22,5	100,0
Total	160	100,0	100,0	

اللطافة في التعامل بين الموظفين تدفع لزيادة المساعدة ان دعت الحاجة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض	19	11,9	11,9	11,9
بدون رأي	17	10,6	10,6	22,5
Valid موافق	60	37,5	37,5	60,0
موافق جدا	64	40,0	40,0	100,0
Total	160	100,0	100,0	

عدالة التعاملات تزيد من فرص التعاون مع الرؤساء على اكمل وجه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض جدا	6	3,8	3,8	3,8
معارض	14	8,8	8,8	12,5
بدون رأي	23	14,4	14,4	26,9
Valid موافق	60	37,5	37,5	64,4
موافق جدا	57	35,6	35,6	100,0
Total	160	100,0	100,0	

تقبل الإدارة للانتقادات يشجع على تقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض	17	10,6	10,6	10,6
بدون رأي	33	20,6	20,6	31,3
Valid موافق	75	46,9	46,9	78,1
موافق جدا	35	21,9	21,9	100,0
Total	160	100,0	100,0	

اعلامي بمختلف النشاطات قبل حدوثها يسهم في مشاركتي فيها ولو تطلبت مزيدا من الجهد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

	معارض جدا	13	8,1	8,1	8,1
	معارض	11	6,9	6,9	15,0
Valid	بدون رأي	34	21,3	21,3	36,3
	موافق	66	41,3	41,3	77,5
	موافق جدا	36	22,5	22,5	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

مناقشة المسؤولين للعمل الخاص بالموظف يزيد من اهتمامه بمستقبل المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	معارض جدا	11	6,9	6,9	6,9
	معارض	12	7,5	7,5	14,4
	بدون رأي	20	12,5	12,5	26,9
	موافق	77	48,1	48,1	75,0
	موافق جدا	40	25,0	25,0	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

تشجيع المسؤولين للتعاون تدفع لإظهار نتائج الفريق أكثر من نتائج العمل الخاص

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	معارض جدا	12	7,5	7,5	7,5
	معارض	13	8,1	8,1	15,6
	بدون رأي	22	13,8	13,8	29,4
	موافق	72	45,0	45,0	74,4
	موافق جدا	41	25,6	25,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

هناك اتفاق بين الزملاء في العمل على أن الاخلاص يحقق نتائج مرضية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	معارض	16	10,0	10,0	10,0
	بدون رأي	22	13,8	13,8	23,8
	موافق	69	43,1	43,1	66,9
	موافق جدا	53	33,1	33,1	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

حب الموظف للعمل يشعره بقديسيته كواجب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض	12	7,5	7,5	7,5
بدون رأي	18	11,3	11,3	18,8
Valid موافق	69	43,1	43,1	61,9
موافق جدا	61	38,1	38,1	100,0
Total	160	100,0	100,0	

العمل ضمن فريق يشجع على المساعدة تلقائيا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
بدون رأي	19	11,9	11,9	11,9
Valid موافق	81	50,6	50,6	62,5
موافق جدا	60	37,5	37,5	100,0
Total	160	100,0	100,0	

ادراك اهمية الوقت تدفع للتطوع اكثر اذا تطلب العمل ذلك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض	15	9,4	9,4	9,4
بدون رأي	21	13,1	13,1	22,5
Valid موافق	70	43,8	43,8	66,3
موافق جدا	54	33,8	33,8	100,0
Total	160	100,0	100,0	

الإلتزام بالسلوكيات الايجابية يدعم مسار العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض	7	4,4	4,4	4,4
بدون رأي	15	9,4	9,4	13,8
Valid موافق	76	47,5	47,5	61,3
موافق جدا	62	38,8	38,8	100,0

Total	160	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

تحمل مخاطر العمل يدفع للتطوع للتقليل منها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض	15	9,4	9,4	9,4
بدون رأي	28	17,5	17,5	26,9
Valid موافق	73	45,6	45,6	72,5
موافق جدا	44	27,5	27,5	100,0
Total	160	100,0	100,0	

تحتزم المؤسسة الاقتراحات وتكافئ عليها أحيانا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض جدا	4	2,5	2,5	2,5
معارض	23	14,4	14,4	16,9
Valid بدون رأي	32	20,0	20,0	36,9
موافق	52	32,5	32,5	69,4
موافق جدا	49	30,6	30,6	100,0
Total	160	100,0	100,0	

أنماط الاتصال في المؤسسة تساهم في التمسك بقيم العمل أكثر لتسهيله

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض	19	11,9	11,9	11,9
بدون رأي	33	20,6	20,6	32,5
Valid موافق	70	43,8	43,8	76,3
موافق جدا	38	23,8	23,8	100,0
Total	160	100,0	100,0	

الرقابة تمثل دافعا للمبادرة و للعمل أكثر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض جدا	2	1,3	1,3	1,3



معارض	22	13,8	13,8	15,0
بدون رأي	24	15,0	15,0	30,0
موافق	73	45,6	45,6	75,6
موافق جدا	39	24,4	24,4	100,0
Total	160	100,0	100,0	

نمط القيم السائد يدعم روح التكامل والتعاون

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض	20	12,5	12,5	12,5
بدون رأي	26	16,3	16,3	28,8
Valid موافق	65	40,6	40,6	69,4
موافق جدا	49	30,6	30,6	100,0
Total	160	100,0	100,0	

اشعر أن نمط القيادة يدعم التعاون

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض	20	12,5	12,5	12,5
بدون رأي	32	20,0	20,0	32,5
Valid موافق	67	41,9	41,9	74,4
موافق جدا	41	25,6	25,6	100,0
Total	160	100,0	100,0	

تكريم المبدعين يشجع على انجاز اعمال اضافية للمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض	20	12,5	12,5	12,5
بدون رأي	52	32,5	32,5	45,0
Valid موافق	57	35,6	35,6	80,6
موافق جدا	31	19,4	19,4	100,0
Total	160	100,0	100,0	

تسمية الجوائز التشجيعية بأسماء موظفين متميزين يدعم شروط الاقتداء وروح المبادرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض جدا	1	,6	,6	,6
معارض	17	10,6	10,6	11,3
بدون رأي	34	21,3	21,3	32,5
موافق	70	43,8	43,8	76,3
موافق جدا	38	23,8	23,8	100,0
Total	160	100,0	100,0	

الشعور بالصعوبة في الالتحاق بمؤسسة جديدة بخلاف الحالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض جدا	2	1,3	1,3	1,3
معارض	20	12,5	12,5	13,8
بدون رأي	39	24,4	24,4	38,1
موافق	66	41,3	41,3	79,4
موافق جدا	33	20,6	20,6	100,0
Total	160	100,0	100,0	

الشعور بالجوا الأخوي يدفع للعمل أكثر مما هو مطلوب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض جدا	12	7,5	7,5	7,5
معارض	18	11,3	11,3	18,8
بدون رأي	29	18,1	18,1	36,9
موافق	71	44,4	44,4	81,3
موافق جدا	30	18,8	18,8	100,0
Total	160	100,0	100,0	

الإرتباط العاطفي بالمؤسسة يزيد من استثمار كل الجهود لخدمتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض	15	9,4	9,4	9,4
بدون رأي	20	12,5	12,5	21,9
موافق	101	63,1	63,1	85,0

موافق جدا	24	15,0	15,0	100,0
Total	160	100,0	100,0	

اعتبار مشكلات عمل كمشكلات خاصة يدفع لحلها بكل الطرق الرسمية والودية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض	11	6,9	6,9	6,9
بدون رأي	21	13,1	13,1	20,0
Valid موافق	95	59,4	59,4	79,4
موافق جدا	33	20,6	20,6	100,0
Total	160	100,0	100,0	

الرغبة القوية في البقاء بالمؤسسة يوفر كل الجهود لتسهيل العمل وانجازه

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض جدا	12	7,5	7,5	7,5
معارض	18	11,3	11,3	18,8
بدون رأي	20	12,5	12,5	31,3
Valid موافق	68	42,5	42,5	73,8
موافق جدا	42	26,3	26,3	100,0
Total	160	100,0	100,0	

المكانة الكبيرة للمؤسسة عند الموظف تجعله يحافظ عليها بكل الوسائل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض	11	6,9	6,9	6,9
بدون رأي	26	16,3	16,3	23,1
Valid موافق	83	51,9	51,9	75,0
موافق جدا	40	25,0	25,0	100,0
Total	160	100,0	100,0	

ستتعدد الأمور المتأثرة في حالة ترك العمل بالمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	معارض جدا	16	10,0	10,0	10,0
	معارض	34	21,3	21,3	31,3
	بدون رأي	34	21,3	21,3	52,5
	موافق	51	31,9	31,9	84,4
	موافق جدا	25	15,6	15,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

توفر المزايا للموظف في المؤسسة يدعم تمسكه أكثر بها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	معارض جدا	9	5,6	5,6	5,6
	معارض	19	11,9	11,9	17,5
	بدون رأي	27	16,9	16,9	34,4
	موافق	71	44,4	44,4	78,8
	موافق جدا	34	21,3	21,3	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

حاجة البقاء في المؤسسة تجعل الموظف يعمل أكثر للبقاء والتطور فيها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	معارض	9	5,6	5,6	5,6
	بدون رأي	20	12,5	12,5	18,1
	موافق	97	60,6	60,6	78,8
	موافق جدا	34	21,3	21,3	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

المحافظة على ضرورة تطوير العمل يزيد من فرص البقاء بالمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	معارض	10	6,3	6,3	6,3
	بدون رأي	33	20,6	20,6	26,9
	موافق	81	50,6	50,6	77,5
	موافق جدا	36	22,5	22,5	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

تتجسد الرغبة في الاستمرار في المؤسسة من خلال جودة العمل والتطوع لتسهيل مهام الزملاء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض	18	11,3	11,3	11,3
بدون رأي	29	18,1	18,1	29,4
Valid موافق	82	51,3	51,3	80,6
موافق جدا	31	19,4	19,4	100,0
Total	160	100,0	100,0	

الشعور بقيود اخلاقية تمنع من الانتقال لمؤسسة أخرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض جدا	11	6,9	6,9	6,9
معارض	17	10,6	10,6	17,5
Valid بدون رأي	36	22,5	22,5	40,0
موافق	70	43,8	43,8	83,8
موافق جدا	26	16,3	16,3	100,0
Total	160	100,0	100,0	

فرص العمل خارج المؤسسة لا تأثر في التمسك بالعمل الحالي بالمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض جدا	3	1,9	1,9	1,9
معارض	31	19,4	19,4	21,3
Valid بدون رأي	25	15,6	15,6	36,9
موافق	74	46,3	46,3	83,1
موافق جدا	27	16,9	16,9	100,0
Total	160	100,0	100,0	

الانتماء الاخلاقي للمؤسسة هو الداعم لرغبتني في مساعدة الزملاء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid معارض	10	6,3	6,3	6,3
بدون رأي	21	13,1	13,1	19,4

موافق	95	59,4	59,4	78,8
موافق جدا	34	21,3	21,3	100,0
Total	160	100,0	100,0	

تجاوز المهام الرسمية والانتقال للمهام التطوعية هو جزء من الولاء والالتزام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معارض	5	3,1	3,1	3,1
بدون رأي	34	21,3	21,3	24,4
Valid موافق	94	58,8	58,8	83,1
موافق جدا	27	16,9	16,9	100,0
Total	160	100,0	100,0	

التشجيع على أداء الأعمال التطوعية يدعم وظيفة الفرد أو الإدارة أو يدعمهما معا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
معا	71	44,4	44,4	44,4
Valid 4	29	18,1	18,1	62,5
5	60	37,5	37,5	100,0
Total	160	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=\_87;51 \_87;51\_1 \_87;51\_2 \_87;51\_3  
/ORDER=ANALYSIS.

## Frequencies

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

Statistics					
		التشجيع على أداء الأعمال التطوعية بدعم وظيفة الفرد أو الادارة أو يدعمهما معا	التشجيع على الاعمال التطوعية بدعم وظيفة الفرد	التشجيع على الاعمال التطوعية بدعم أهداف الادارة	التشجيع على الاعمال التطوعية بدعم وظيفة الفرد وأهداف الادارة معا
N	Valid	160	160	160	160
	Missing	0	0	0	0

## Frequency Table

التشجيع على أداء الأعمال التطوعية بدعم وظيفة الفرد أو الادارة أو يدعمهما معا				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معا	71	44,4	44,4
	4	29	18,1	62,5
	5	60	37,5	100,0
	Total	160	100,0	100,0

التشجيع على الاعمال التطوعية بدعم وظيفة الفرد				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا يوجد	100	62,5	62,5

روح المسؤولية	4	2,5	2,5	65,0
التقرب من المسؤول	8	5,0	5,0	70,0
تسهيل المهام	7	4,4	4,4	74,4
دعم الوظيفة	18	11,3	11,3	85,6
دعم الابداع	10	6,3	6,3	91,9
تحقيق جو أخوي	13	8,1	8,1	100,0
Total	160	100,0	100,0	

التشجيع على الاعمال التطوعية يدعم أهداف الإدارة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا يوجد	131	81,9	81,9	81,9
دعم اخلاقيات المهنة	10	6,3	6,3	88,1
عائداته على الإدارة فقط	6	3,8	3,8	91,9
يغطي عجز الإدارة	5	3,1	3,1	95,0
يدعم غايات الإدارة	8	5,0	5,0	100,0
Total	160	100,0	100,0	

التشجيع على الاعمال التطوعية يدعم وظيفة الفرد وأهداف الإدارة معا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا يوجد	89	55,6	55,6	55,6
توفير الظروف المناسبة لخلق الابداع	5	3,1	3,1	58,8
التطوع يعزز روح المسؤولية ما يخدم الطرفين	12	7,5	7,5	66,3
يحفز الفرد والإدارة	6	3,8	3,8	70,0
فائدة مزدوجة	19	11,9	11,9	81,9
تحقيق الوفرة في الانتاج	8	5,0	5,0	86,9
له نتائج ايجابية لكن مع مشاكل في التنسيق	9	5,6	5,6	92,5
من أهم طرق النجاح	5	3,1	3,1	95,6
تدعيم وبناء سمعة المؤسسة	7	4,4	4,4	100,0
Total	160	100,0	100,0	



DESCRIPTIVES VARIABLES= 87;1 87;2 87;3 87;4 87;5 87;6 87;7 87;8 87;9  
 87;10 87;11 87;12 87;13 87;14 87;15 87;16 87;17 87;18 87;19 87;20  
 87;21 87;22 87;23 87;24 87;25 87;26 87;27 87;28  
 87;29 87;30 87;31 87;32 87;33 87;34 87;35 87;36 87;37 87;38 87;39  
 87;40 87;41 87;42 87;43 87;44 87;45 87;46 87;47 87;48 87;49 87;50  
 87; 93; 89;  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## Descriptives

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
القرارات المتخذة بشأن العمل لتولي المهام	160	1	5	4,00	,904
سريان القوانين وتسهيل التنسيق والتواصل	160	1	5	4,00	1,171
حرص المؤسسة على القوانين والإلتزام بالقواعد في غياب الرقابة	160	1	5	3,41	,973
الاستماع للمشرف والتشجيع لتقديم مقترحات	160	1	5	4,36	,835
عدالة تقسيم العمل والتطوع لمسؤوليات إضافية	160	1	5	3,54	1,132
اتاحة الفرص في العمل بدعم الدفاع عن سمعة المؤسسة	160	1	5	3,96	1,129
الحصول على المعلومات يسهل المهام ومساعدة الزملاء والرؤساء	160	1	5	4,11	,958
تناسب اوقات العمل مع الظروف الخاصة للموظف بدعم افادته للمؤسسة	160	1	5	4,06	,930
تناسب المهام مع القدرات يمنع التردد في مساعدة الغير	160	2	5	4,23	,737
توافق الاجر مع المؤهلات يدفع للقيام بمهام اضافية دون تذمر	160	1	5	3,66	1,092
المساوات في الاجور يحفظ احترام انظمة وتعليمات المؤسسة	160	1	5	3,46	1,298
الحصول على الحوافز المالية المستحقة بدعم التقيد بمواعيد العمل وانجازه	160	1	5	3,46	1,186

الحصول على مكافأة عن العمل الإضافي	160	1	5	3,40	1,219
يشجع التطوع لأعمال خارج الإطار الرسمي للعمل	160	1	5	3,43	1,195
تتمين المؤسسة للمجهوات المبدولة يشجع التطوع أكثر لخدمتها	160	2	5	4,01	,908
عدالة توزيع العمل تدفع لمساعدة الاخرين اذا واجهوا المشاكل	160	2	5	3,91	,804
توافق الأجر بين الموظفين لنفس المنصب يجعل الحديث عن المؤسسة إيجابيا خارجها	160	2	5	4,06	,992
اللطافة في التعامل بين الموظفين تدفع لزيادة المساعدة ان دعت الحاجة عدالة التعاملات تزيد من فرص التعاون مع الرؤساء على اكمل وجه	160	1	5	3,93	1,091

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقبل الإدارة للإنقادات يشجع على تقديم مقترحات جديدة لتطوير العمل	160	2	5	3,80	,903
اعلامي بمختلف النشاطات قبل حدوثها يسهم في مشاركتي فيها ولو تطلبت مزيدا من الجهد	160	1	5	3,63	1,147
مناقشة المسؤولين للعمل الخاص بالموظف يزيد من اهتمامه بمستقبل المؤسسة	160	1	5	3,77	1,117
تشجيع المسؤولين للتعاون تدفع لإظهار نتائج الفريق أكثر من نتائج العمل الخاص	160	1	5	3,73	1,153
هناك اتفاق بين الزملاء في العمل على أن الاخلاص يحقق نتائج مرضية	160	2	5	3,99	,935
حب الموظف للعمل يشعره بقدرته كواجب	160	2	5	4,12	,886
العمل ضمن فريق يشجع على المساعدة تلقائيا	160	3	5	4,26	,656
ادراك اهمية الوقت تدفع للتطوع اكثر اذا تطلب العمل ذلك	160	2	5	4,02	,921
الإلتزام بالسلوكيات الايجابية يدعم مسار العمل	160	2	5	4,21	,786
تحمل مخاطر العمل يدفع للتطوع للتقليل منها	160	2	5	3,91	,907
تحترم المؤسسة الاقتراحات وتكافئ عليها أحيانا	160	1	5	3,74	1,117

أنماط الاتصال في المؤسسة تساهم في التمسك بقيم العمل أكثر لتسهيله	160	2	5	3,79	,939
الرقابة تمثل دافعا للمبادرة و للعمل أكثر	160	1	5	3,78	1,007
نمط القيم السائد يدعم روح التكامل والتعاون	160	2	5	3,89	,982
اشعر أن نمط القيادة يدعم التعاون	160	2	5	3,81	,962
تكريم المبدعين يشجع على انجاز اعمال اضافية للمؤسسة	160	2	5	3,62	,937
تسمية الجوائز التشجيعية بأسماء موظفين متميزين يدعم شروط الاقتداء وروح المبادرة	160	1	5	3,79	,946
الشعور بالصعوبة في الالتحاق بمؤسسة جديدة بخلاف الحالية	160	1	5	3,67	,981

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الشعور بالجو الأخرى يدفع للعمل أكثر مما هو مطلوب	160	1	5	3,56	1,142
الإرتباط العاطفي بالمؤسسة يزيد من استثمار كل الجهود لخدمتها	160	2	5	3,84	,792
اعتبار مشكلات عمل كمشكلات خاصة يدفع لحلها بكل الطرق الرسمية والودية	160	2	5	3,94	,783
الرغبة القوية في البقاء بالمؤسسة يوفر كل الجهود لتسهيل العمل وانجازه	160	1	5	3,69	1,193
المكانة الكبيرة للمؤسسة عند الموظف تجعله يحافظ عليها بكل الوسائل	160	2	5	3,95	,830
ستتعدد الأمور المتأثرة في حالة ترك العمل بالمؤسسة	160	1	5	3,22	1,232
توفر المزايا للموظف في المؤسسة يدعم تمسكه أكثر بها	160	1	5	3,64	1,113
حاجة البقاء في المؤسسة تجعل الموظف يعمل أكثر للبقاء والتطور فيها	160	2	5	3,97	,752
المحافظة على ضرورة تطوير العمل يزيد من فرص البقاء بالمؤسسة	160	2	5	3,89	,821
تتجسد الرغبة في الاستمرار في المؤسسة من خلال جودة العمل والتطوع لتسهيل مهام الزملاء	160	2	5	3,79	,886
الشعور بقيود اخلاقية تمنع من الانتقال لمؤسسة أخرى	160	1	5	3,52	1,099
فرص العمل خارج المؤسسة لا تأثر في التمسك بالعمل الحالي بالمؤسسة	160	1	5	3,57	1,044
الانتماء الاخلاقي للمؤسسة هو الداعم لرغبتني في مساعدة الزملاء	160	2	5	3,96	,772

تجاوز المهام الرسمية والانتقال للمهام النتوعية هو جزء من الولاء والالتزام	160	2	5	3,89	,706
العدالة	160	1,00	4,09	2,1898	,46050
الثقافة	160	1,00	3,23	2,0817	,37463
الولاء	160	1,13	3,33	2,2604	,37151
Valid N (listwise)	160				

DESCRIPTIVES VARIABLES=\_87; \_93; \_89;  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

## Descriptives

Notes		
Output Created		07-NOV-2017 14:31:52
Comments		
Input	Data	C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	160
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=س ع ص /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العدالة	160	2,00	4,91	3,8136	,45021
الثقافة	160	2,77	5,00	3,9183	,37463
الولاء	160	2,67	4,87	3,7396	,37151
Valid N (listwise)	160				

```
T-TEST GROUPS= _75;2 1);87_ن;80_ل)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES= _87; _93; _89;
/CRITERIA=CI(.95).
```

## T-Test

### Notes

Output Created		07-NOV-2017 14:32:19
Comments		
Input	Data	C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	160
	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
	Syntax	T-TEST GROUPS=2 1)الجنس) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=س ع ص /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,08

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

**Group Statistics**

نوع الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العدالة	ذكر	3,8010	,41174	,04159
	أنثى	3,8336	,50803	,06452
الثقافة	ذكر	3,9309	,31908	,03223
	أنثى	3,8983	,45086	,05726
الولاء	ذكر	3,6946	,31560	,03188
	أنثى	3,8108	,43927	,05579

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
العدالة	Equal variances assumed	1,566	,213	-,445	158
	Equal variances not assumed			-,424	110,259
الثقافة	Equal variances assumed	5,468	,021	,536	158
	Equal variances not assumed			,497	99,500
الولاء	Equal variances assumed	2,688	,103	-1,944	158
	Equal variances not assumed			-1,808	100,600

**Independent Samples Test**

		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
العدالة	Equal variances assumed	,657	-,03256	,07324	-,17722
	Equal variances not assumed	,672	-,03256	,07676	-,18468
الثقافة	Equal variances assumed	,593	,03266	,06093	-,08768
	Equal variances not assumed	,620	,03266	,06571	-,09771
الولاء	Equal variances assumed	,054	-,11619	,05977	-,23424
	Equal variances not assumed	,074	-,11619	,06425	-,24366

**Independent Samples Test**

		t-test for Equality of Means
		95% Confidence Interval of the Difference
		Upper
العدالة	Equal variances assumed	,11211
	Equal variances not assumed	,11957
الثقافة	Equal variances assumed	,15301
	Equal variances not assumed	,16303
الولاء	Equal variances assumed	,00185
	Equal variances not assumed	,01127

ONEWAY \_89; \_87; \_93; BY \_75;77\_لو\_92;يف;77  
/MISSING ANALYSIS.

## Oneway

### Notes

Output Created	07-NOV-2017 14:32:49	
Comments		
Input	Data	C:\Users\lacer\Desktop\loadia a.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	160
Missing Value Handling	User-defined missing values are treated as missing. Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.	
Syntax	ONEWAY الوظيفة BY ص س ع /MISSING ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02



[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	,797	3	,266	1,959	,122
الولاء	Within Groups	21,148	156	,136		
	Total	21,945	159			
	Between Groups	,420	3	,140	,687	,561
العدالة	Within Groups	31,808	156	,204		
	Total	32,228	159			
	Between Groups	,722	3	,241	1,738	,161
الثقافة	Within Groups	21,594	156	,138		
	Total	22,316	159			

ONEWAY \_89; \_87; \_93; BY \_75;77\_;85\_;76\_;82\_ج;  
/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created		07-NOV-2017 14:33:08
Comments		
	Data	C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav
	Active Dataset	DataSet1
Input	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	160
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

		Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	Cases Used	ONEWAY الخبرة BY ص س ع /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,02

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	,712	3	,237	1,743	,160
الولاء	Within Groups	21,233	156	,136		
	Total	21,945	159			
	Between Groups	,314	3	,105	,511	,675
العدالة	Within Groups	31,915	156	,205		
	Total	32,228	159			
	Between Groups	,914	3	,305	2,220	,088
الثقافة	Within Groups	21,402	156	,137		
	Total	22,316	159			

ONEWAY \_89; \_87; \_93; BY \_75; ن; 87\_ل  
/MISSING ANALYSIS.

## Oneway

#### Notes

Output Created		07-NOV-2017 14:33:26
Comments		
Input	Data	C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav
	Active Dataset	DataSet1

	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	160
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY السن BY سن ع /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,11

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

#### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,354	4	,338	2,547	,042
الولاء Within Groups	20,591	155	,133		
Total	21,945	159			
Between Groups	,485	4	,121	,592	,669
العدالة Within Groups	31,743	155	,205		
Total	32,228	159			
Between Groups	1,230	4	,308	2,261	,065
الثقافة Within Groups	21,086	155	,136		
Total	22,316	159			

```
ONEWAY _89; BY _75; ن; 87_ل
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
```

## Oneway

### Notes

Output Created	07-NOV-2017 14:33:53	
Comments		
Input	Data	C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.a.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	160
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Missing Value Handling	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
	Syntax	ONEWAY السن BY ص /MISSING ANALYSIS /POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,04

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.a.sav

### ANOVA

الولاء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,354	4	,338	2,547	,042
Within Groups	20,591	155	,133		
Total	21,945	159			

### Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: الولاء

LSD

(I) السن	(J) السن	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
					Lower Bound
من 25 إلى 30	من 31 إلى 36	-,02366	,08428	,779	-,1901
	من 37 إلى 42	-,08673	,08915	,332	-,2628
	من 43 إلى 49	,01308	,09729	,893	-,1791
	من 50 سنة فما فوق	-,27074*	,09964	,007	-,4676
من 31 إلى 36	من 25 إلى 30	,02366	,08428	,779	-,1428
	من 37 إلى 42	-,06307	,08214	,444	-,2253
	من 43 إلى 49	,03674	,09092	,687	-,1429
	من 50 سنة فما فوق	-,24709*	,09342	,009	-,4316
من 37 إلى 42	من 25 إلى 30	,08673	,08915	,332	-,0894
	من 31 إلى 36	,06307	,08214	,444	-,0992
	من 43 إلى 49	,09981	,09544	,297	-,0887
	من 50 سنة فما فوق	-,18402	,09783	,062	-,3773
من 43 إلى 49	من 25 إلى 30	-,01308	,09729	,893	-,2053
	من 31 إلى 36	-,03674	,09092	,687	-,2163
	من 37 إلى 42	-,09981	,09544	,297	-,2883
	من 50 سنة فما فوق	-,28383*	,10531	,008	-,4919
من 50 سنة فما فوق	من 25 إلى 30	,27074*	,09964	,007	,0739
	من 31 إلى 36	,24709*	,09342	,009	,0625
	من 37 إلى 42	,18402	,09783	,062	-,0092
	من 43 إلى 49	,28383*	,10531	,008	,0758

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: الولاء

LSD

(I) السن	(J) السن	95% Confidence Interval
		Upper Bound
من 25 إلى 30	من 31 إلى 36	,1428
	من 37 إلى 42	,0894
	من 43 إلى 49	,2053
	من 50 سنة فما فوق	-,0739*
من 31 إلى 36	من 25 إلى 30	,1901
	من 37 إلى 42	,0992

	من 43 الى 49	,2163
	من 50 سنة فما فوق	-,0625*
	من 25 الى 30	,2628
من 37 الى 42	من 31 الى 36	,2253
	من 43 الى 49	,2883
	من 50 سنة فما فوق	,0092
	من 25 الى 30	,1791
من 43 الى 49	من 31 الى 36	,1429
	من 37 الى 42	,0887
	من 50 سنة فما فوق	-,0758*
	من 25 الى 30	,4676*
من 50 سنة فما فوق	من 31 الى 36	,4316*
	من 37 الى 42	,3773
	من 43 الى 49	,4919*

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ONEWAY \_87; \_93; \_89; BY \_75; لمي; 93; ل; 75; وى; 78; 87; لم\_87; 78; وى; 75; ل; 93; لمي; 75; /MISSING ANALYSIS.

## Oneway

### Notes

Output Created		07-NOV-2017 14:34:27
Comments		
	Data	C:\Users\lacer\Desktop\loadia a.sav
	Active Dataset	DataSet1
Input	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	160
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

		Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax	Cases Used	ONEWAY BY المستوى_العلمي /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,04

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

#### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	,500	2	,250	1,236	,293
العدالة	Within Groups	31,728	157	,202		
	Total	32,228	159			
	Between Groups	,787	2	,394	2,870	,060
الثقافة	Within Groups	21,529	157	,137		
	Total	22,316	159			
	Between Groups	,562	2	,281	2,063	,130
الولاء	Within Groups	21,383	157	,136		
	Total	21,945	159			

RELIABILITY

```
/VARIABLES=_87;1 _87;2 _87;3 _87;4 _87;5 _87;6 _87;7 _87;8 _87;9 _87;10 _87;11  
_87;12 _87;13 _87;14 _87;15 _87;16 _87;17 _87;18 _87;19 _87;20 _87;21 _87;22  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

## Reliability

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

### Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
	Valid	160	100,0
Cases	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	160	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,788	22

RELIABILITY

```
/VARIABLES=_87;23 _87;24 _87;25 _87;26 _87;27 _87;28 _87;29 _87;30 _87;31  
_87;32 _87;33 _87;34 _87;35  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```



## Reliability

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

### Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	160	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	160	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,573	13

RELIABILITY

```
/VARIABLES=_87;36 _87;37 _87;38 _87;39 _87;40 _87;41 _87;42 _87;43 _87;44  
_87;45 _87;46 _87;47 _87;48 _87;49 _87;50  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

## Reliability

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

## Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	160	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	160	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,596	15

RELIABILITY

```
/VARIABLES= _87;1 _87;2 _87;3 _87;4 _87;5 _87;6 _87;7 _87;8 _87;9 _87;10 _87;11  
_87;12 _87;13 _87;14 _87;15 _87;16 _87;17 _87;18 _87;19 _87;20 _87;21 _87;22  
_87;23 _87;24 _87;25 _87;26 _87;27 _87;28 _87;29 _87;30 _87;31  
_87;32 _87;33 _87;34 _87;35 _87;36 _87;37 _87;38 _87;39 _87;40 _87;41 _87;42  
_87;43 _87;44 _87;45 _87;46 _87;47 _87;48 _87;49 _87;50  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

## Reliability

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

## Scale: ALL VARIABLES

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	160	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	160	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,839	50

```

CROSSTABS
  /TABLES= _75;77_يف;92_لو; BY _75;ق;76_;75_;87_ل;75__مل;93_ل BY
_89;ق;76_;75_;87_ل;75__مل;93_ل;75__مل;77_ف
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL.

```

## Crosstabs

### Notes

Output Created		06-NOV-2017 14:01:11
Comments		
Input	Data	C:\Users\acer\Desktop\loadia
	Active Dataset	a.sav
	Filter	DataSet1
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	160
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax		CROSSTABS /TABLES=الوظيفة BY صفة_العمل_السابق BY العمل_السابق /FORMAT=AVALUE TABLES /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Dimensions Requested	3
	Cells Available	142987

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
طبيعة الوظيفة * اسبقية العمل في مؤسسة قبل سونطراك * صفة عمل الموظفين الذين كان لهم عمل قبل سونطراك	160	100,0%	0	0,0%	160	100,0%

طبيعة الوظيفة \* اسبقية العمل في مؤسسة قبل سونطراك \* صفة عمل الموظفين الذين كان لهم عمل قبل سونطراك

### Crosstabulation

Count

صفة عمل الموظفين الذين كان لهم عمل قبل سونطراك	اسبقية العمل في مؤسسة قبل سونطراك		Total
	نعم	لا	
لا يوجد			
موظف		24	24
اطار		14	14
رئيس مصلحة/فرع		2	2
اخرى		1	1
Total		41	41
دائمة			
موظف	47		47
اطار	23		23
رئيس مصلحة/فرع	3		3
اخرى	2		2
Total	75		75
مؤقتة			
موظف	30		30
اطار	11		11
رئيس مصلحة/فرع	3		3
Total	44		44
Total			
موظف	77	24	101
اطار	34	14	48
رئيس مصلحة/فرع	6	2	8
اخرى	2	1	3
Total	119	41	160



```

GET
FILE='C:\Users\acer\AppData\Local\Temp\missou.sav'.
DATASET NAME DataSet2 WINDOW=FRONT.
DATASET ACTIVATE DataSet1.
DATASET CLOSE DataSet2.
T-TEST GROUPS=_75;2 1);87_ن;80_ل)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=_87;_93;_89;
/CRITERIA=CI(.95).

```

## T-Test

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

**Group Statistics**

نوع الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العدالة ذكر	98	2,2013	,41614	,04204
العدالة أنثى	62	2,1716	,52614	,06682
الثقافة ذكر	98	2,0691	,31908	,03223
الثقافة أنثى	62	2,1017	,45086	,05726
الولاء ذكر	98	2,3054	,31560	,03188
الولاء أنثى	62	2,1892	,43927	,05579

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
العدالة	Equal variances assumed	1,818	,179	,397	158
	Equal variances not assumed			,377	108,182
الثقافة	Equal variances assumed	5,468	,021	-,536	158
	Equal variances not assumed			-,497	99,500
الولاء	Equal variances assumed	2,688	,103	1,944	158
	Equal variances not assumed			1,808	100,600

**Independent Samples Test**

		t-test for Equality of Means			
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower
العدالة	Equal variances assumed	,692	,02974	,07493	-,11824
	Equal variances not assumed	,707	,02974	,07894	-,12673
الثقافة	Equal variances assumed	,593	-,03266	,06093	-,15301
	Equal variances not assumed	,620	-,03266	,06571	-,16303
الولاء	Equal variances assumed	,054	,11619	,05977	-,00185
	Equal variances not assumed	,074	,11619	,06425	-,01127

**Independent Samples Test**

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Upper	
العدالة	Equal variances assumed	,17773	
	Equal variances not assumed	,18622	
الثقافة	Equal variances assumed	,08768	
	Equal variances not assumed	,09771	
الولاء	Equal variances assumed	,23424	
	Equal variances not assumed	,24366	

```
ONEWAY _87; _93; _89; BY _75; ن; 87_ل
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=LSD ALPHA(0.05) .
```

```
ONEWAY _87; _93; _89; BY _75; ن; 87_ل
/MISSING ANALYSIS.
```

**Oneway**



[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

#### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,497	4	,124	,580	,678
العدالة Within Groups	33,220	155	,214		
Total	33,717	159			
Between Groups	1,230	4	,308	2,261	,065
الثقافة Within Groups	21,086	155	,136		
Total	22,316	159			
Between Groups	1,354	4	,338	2,547	,042
الولاء Within Groups	20,591	155	,133		
Total	21,945	159			

```
ONEWAY _89; BY _75; ن; 87_ل  
/MISSING ANALYSIS  
/POSTHOC=LSD ALPHA(0.05).
```

## Oneway

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

#### ANOVA

الولاء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,354	4	,338	2,547	,042
Within Groups	20,591	155	,133		
Total	21,945	159			

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: الولاء

LSD

(I) السن	(J) السن	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval
					Lower Bound
من 25 الى 30	من 31 الى 36	,02366	,08428	,779	-,1428
	من 37 الى 42	,08673	,08915	,332	-,0894
	من 43 الى 49	-,01308	,09729	,893	-,2053
	من 50 سنة فما فوق	,27074*	,09964	,007	,0739
من 31 الى 36	من 25 الى 30	-,02366	,08428	,779	-,1901
	من 37 الى 42	,06307	,08214	,444	-,0992
	من 43 الى 49	-,03674	,09092	,687	-,2163
	من 50 سنة فما فوق	,24709*	,09342	,009	,0625
من 37 الى 42	من 25 الى 30	-,08673	,08915	,332	-,2628
	من 31 الى 36	-,06307	,08214	,444	-,2253
	من 43 الى 49	-,09981	,09544	,297	-,2883
	من 50 سنة فما فوق	,18402	,09783	,062	-,0092
من 43 الى 49	من 25 الى 30	,01308	,09729	,893	-,1791
	من 31 الى 36	,03674	,09092	,687	-,1429
	من 37 الى 42	,09981	,09544	,297	-,0887
	من 50 سنة فما فوق	,28383*	,10531	,008	,0758
من 50 سنة فما فوق	من 25 الى 30	-,27074*	,09964	,007	-,4676
	من 31 الى 36	-,24709*	,09342	,009	-,4316
	من 37 الى 42	-,18402	,09783	,062	-,3773
	من 43 الى 49	-,28383*	,10531	,008	-,4919

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: الولاء

LSD

(I) السن	(J) السن	95% Confidence Interval	
		Upper Bound	
من 25 الى 30	من 31 الى 36		,1901
	من 37 الى 42		,2628
	من 43 الى 49		,1791
	من 50 سنة فما فوق		,4676*
من 31 الى 36	من 25 الى 30		,1428
	من 37 الى 42		,2253
	من 43 الى 49		,1429
	من 50 سنة فما فوق		,4316*
من 37 الى 42	من 25 الى 30		,0894
	من 31 الى 36		,0992
	من 43 الى 49		,0887
	من 50 سنة فما فوق		,3773
من 43 الى 49	من 25 الى 30		,2053
	من 31 الى 36		,2163
	من 37 الى 42		,2883
	من 50 سنة فما فوق		,4919*
من 50 سنة فما فوق	من 25 الى 30		-,0739*
	من 31 الى 36		-,0625*
	من 37 الى 42		,0092
	من 43 الى 49		-,0758*

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ONEWAY \_89; \_87; \_93; BY \_75; لمي; 93\_ل; 75\_\_وى; 78\_; 87\_لم  
/MISSING ANALYSIS.

## Oneway

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	,562	2	,281	2,063	,130
الولاء	Within Groups	21,383	157	,136		
	Total	21,945	159			
	Between Groups	,525	2	,263	1,242	,292
العدالة	Within Groups	33,192	157	,211		
	Total	33,717	159			
	Between Groups	,787	2	,394	2,870	,060
الثقافة	Within Groups	21,529	157	,137		
	Total	22,316	159			

```
ONEWAY _89; _87; _93; BY _75;77_;85_;76_;82_و;  
/MISSING ANALYSIS.
```

## Oneway

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

### ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Between Groups	,712	3	,237	1,743	,160
الولاء	Within Groups	21,233	156	,136		
	Total	21,945	159			
	Between Groups	,448	3	,149	,701	,553
العدالة	Within Groups	33,269	156	,213		
	Total	33,717	159			
	Between Groups	,914	3	,305	2,220	,088
الثقافة	Within Groups	21,402	156	,137		
	Total	22,316	159			

```
ONEWAY _89; _87; _93; BY _75;77_يف;92_و;  
/MISSING ANALYSIS.
```

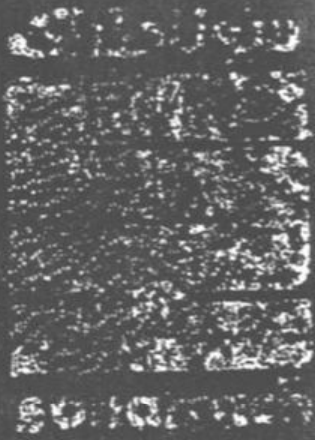
## Oneway

[DataSet1] C:\Users\acer\Desktop\oadiaa.sav

### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,797	3	,266	1,959	,122
الولاء Within Groups	21,148	156	,136		
Total	21,945	159			
Between Groups	,455	3	,152	,711	,547
العدالة Within Groups	33,262	156	,213		
Total	33,717	159			
Between Groups	,722	3	,241	1,738	,161
الثقافة Within Groups	21,594	156	,138		
Total	22,316	159			

# CONVENTION COLLECTIVE



rémunération équivalente ne lui est pas notifiée, après 365 jours calendaires.

## Chapitre 6 : Récompenses honorifiques

Article 243 : Les médailles de travail sont attribuées, au travailleur réunissant les conditions d'ancienneté, de sérieux, de dévouement et de loyauté.

- 15 ans et plus : médaille de bronze
- 20 ans et plus : médaille d'argent
- 25 ans et plus : médaille d'or

Les modalités de détermination et les conditions d'attribution des médailles sont arrêtées par voie réglementaire interne.

Article 244 : Les récompenses honorifiques comprennent les médailles et les titres honorifiques. Leur attribution est accompagnée d'une gratification. Le montant de chaque gratification est arrêté par les parties et consigné dans un accord annexé à la présente Convention.

**Article 245** : Les récompenses pour mérite exceptionnel individuel ou collectif comprennent les médailles et/ou les titres honorifiques.

Leur attribution est accompagnée d'une gratification. Le montant de cette gratification est arrêté par la Commission habilitée.

Les conditions d'attribution et les modalités d'application sont fixées par voie réglementaire interne.



Convention sont fixées par la Direction Générale et le Syndicat National d'Entreprise.

**Article 384** : La présente convention est conclue entre la Direction de l'Entreprise Nationale Sonatrach et les représentants syndicaux des travailleurs. Elle entre en application dès son approbation par les parties.

Fait à Alger, le 22 Novembre 1994

Le Secrétaire Général  
du Syndicat National  
de l'Entreprise Nationale Sonatrach.

K. REBRAH



Le Directeur Général  
de l'Entreprise Sonatrach

A. BOUABACHA



La présente convention collective de l'Entreprise Sonatrach, sise au 10 rue du Sahara - Hydra - Alger, contenant trois cent quatre vingt quatre (384) articles a été enregistrée par , Mr. MILOUDI Abdelkader, Inspecteur du travail territorialement compétent, le 13 Decembre 1994, sous le numéro : 0113, et déposée auprès du greffe du tribunal de Bir-Mourad Rais le 18 Decembre 1994.



مفتش العمل والشؤون  
الاجتماعية  
امضاء: عبد القادر ميلودي

## ملخص الدراسة :

تبحث هذه الدراسة في تأثير مجموعة من العوامل في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية بالتركيز على بعض العوامل الشخصية والتنظيمية وعامل العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث انطلقت من الاشكالية التالية : ماهي العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة العمومية؟، وللإجابة على هذه الاشكالية تم طرح فرضية رئيسية هي: "هناك عوامل محددة تؤثر في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية" وطرح أربعة فروض فرعية هي :

- 1- توجد فروق بين المبحوثين في العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات شخصية وتنظيمية.
- 2- تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية بالعدالة التنظيمية في المؤسسة العمومية.
- 3- تتعاضم سلوكيات المواطنة التنظيمية كلما تعاضمت الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية.
- 4- يزيد الشعور بالولاء التنظيمي من ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لضرورة مناسبه لهذا الموضوع ، ولقدرته على وصف وتحديد العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية وتفسير ذلك انطلاقا من الدراسة النظرية والميدانية ، وتم الاستعانة بأدوات جمع البيانات المتاحة وتطبيق الاساليب الاحصائية توصلت الدراسة الى جملة من النتائج نذكرها :

\* لا توجد فروق بين المبحوثين في العدالة التنظيمية والثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ، إلا فيما ارتبط بمتغير السن ، حيث ظهرت فروق في آراء المبحوثين حول الولاء التنظيمي تعزى لمتغير السن.

\* تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية بالعدالة التنظيمية في المؤسسة العمومية خاصة فيما ارتبط بعدالة الاجراءات.

\* تتعاضم سلوكيات المواطنة التنظيمية كلما تعاضمت الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية ، ومقارنة بباقي العوامل المدروسة الأخرى حصلت الثقافة التنظيمية على أعلى تأثير حسب آراء المبحوثين.

\* يزيد الشعور بالولاء التنظيمي من ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية ، إلا أن هذا التأثير يترتب في آخر العوامل المدروسة.

## The study summary

This study investigates the influence of a number of factors on the practice of organizational citizenship behavior in the public enterprise, focusing on some personal and organizational factors; organizational justice, organizational culture and organizational loyalty, starting with the following problems: What are the factors affecting the organizational citizenship behaviors of human resources in the public enterprise? , And to answer this problem was put forward a basic hypothesis is: "There are specific factors affect the practice of organizational citizenship behavior in the public enterprise " and put four sub-assumptions are:

- 1- There are differences between the respondents in organizational justice, organizational culture, organizational loyalty due to personal and organizational variables.
- 2- The organizational rights of human resources are affected by the organizational justice of the public enterprise.
- 3- The nationalities of the regulatory system increase in all cultures
- 4 – IT increases the sense of organizational awareness of the practices of organizational citizenship in the public institution.

The descriptive approach to the need for this subject, and its ability to describe and determines the factors influencing the behavior of organizational citizenship and to interpret it from the theoretical and field study, the tools were used to collect available data and to apply the statistical methods. The study reached a number of results, including:

\* There are no differences between the respondents in organizational justice, organizational culture and organizational loyalty due to the personal and functional variables, except in relation to the age variable, where there were differences in the opinions of the respondents about organizational loyalty due to the age variable.

\* Organizational citizenship behaviors of human resources are affected by the organizational justice in the public institution, especially with regard to the fairness of the procedures.

\* Organizational citizenship behaviors have grown, and the organizational culture has grown in the public enterprise. Compared with the rest of the other studied factors, the organizational culture has the highest impact according to the opinions of the respondents.

\* Organizational sense of loyalty increases the practice of organizational citizenship behavior, but this effect is the result of the last factors studied.

# حروف طريقة برايل

أرقامه	حرف برايل	الحرف العادي	أرقامه	حرف برايل	الحرف العادي
1,2		ب	1		ا
1,4,5,6		ث	2,3,4,5		ت
1,5,6		ح	2,4,5		هـ
1,4,5		د	1,3,4,6		ذ
1,2,3,5		ر	2,3,4,6		ز
2,3,4		س	1,3,5,6		ص
1,2,3,4,6		ك	1,4,6		ق
2,3,4,5,6		ط	1,2,4,6		ظ
1,2,3,5,6		ع	1,2,3,4,5,6		ظ
1,2,4		ف	1,2,6		غ
1,3		ك	1,2,3,4,5		ق
1,3,4		م	1,2,3		ل
1,2,5		هـ	1,3,4,5		ن
2,4		ي	2,4,5,6		و
1,6		ة	1,3,5		ى
			1,2,3,6		لا