



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية
شعبة علم النفس



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر-بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -
قسم علم النفس وعلوم التربية -
شعبة علم النفس



عنوان المذكرة:

محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجماعات المحلية
- بلدية جمورة أنموذجاً -

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:

قويدر دوباخ

إعداد الطالبان

خالد شنشونة

عماد ديلو

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا وأنار لنا درب العلم والمعرفة ومنحنا الصبر
والوسيلة للقيام بهذا العمل، نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان إلى الأستاذ
المشرف الدكتور **دوباخ قويدر** الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته
وحرصه ومتابعته لتفاصيل الموضوع بدقة والعمل معنا منذ بداية العمل
حتى نهايته.

لك منا جزيل الشكر والتقدير، كما لا ننسى تقديم الشكر لأساتذة قسم
علم النفس بجامعة بسكرة.

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد خاصة موظفي بلدية جمورة.

خالد شنشونة * عماد وبيلو

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد بن عبد الله وبعد إنه من دواعي سروري أن أهدي هذا العمل إلى أمي وأبي "أسأل الله عز وجل أن يحفظهما ويديمهما لي، حتى أفيهما القليل من حقهما".
كما أهدي عملي هذا لعائتي الصغيرة زوجتي سميحة وأبنائي "يوسف" "وصال" "تاج الدين" ووردة البيت الصغيرة "آمنة".
إلى كافة أخوتي "مبارك" "مداني" "رحيمة" "سليمة" "مصطفى" "نبيلة" "سميرة".

إلى كافة أفراد عائلتي.

إلى زميلي في هذا العمل الأخ عماد دبيلو

إلى جميع الزملاء والزميلات في الدراسة دفعة 2024/2023

وأتمنى للجميع التوفيق والنجاح في مشوارهم العلمي والعملية.

خالد شنشونة

إهداء

بعد بسملة يتلوها حمد وشكر للمولى عز وجل أهدي عملي المتواضع
هذا إلى والديا الكريمين

وإلى روح جدي وجدتي وإلى إخوتي وأخوالي وخالتي وكل من لهم حق علينا
وأى ثناء وأي عرفان يليق بتلك العيون التي رافقتني في كل خطوة أخطوها
للسجاح لكي مني اسمي معاني الاحترام والمحبة وإلى كل سهر وتعب قدمته
دون مقابل لا شيء في الوجود يوافقك حقكم.

إلى زملائي في العمل بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني الشهيد
مسعودي بلقاسم جامعة.

إلى كل أصدقائي وأحبائي وإلى كل من سقط قلبي سهوا عنهم.

إلى زميلي في العمل خالد

محمد علي خمار وإلى كل زملاء الدراسة علم لنفس العمل والتنظيم.

عماد وبيلو



فهرس المحتويات

❖ شكر وعرfan

❖ الإهداء

الفهرس:

أولا: فهرس الموضوعات.

الصفحة	المحتوى
أ، ب	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: موضوع الدراسة
01	تمهيد
02	1. أسباب اختيار موضوع الدراسة
02	2. أهمية موضوع الدراسة
02	3. أهداف الدراسة
03	4. تساؤلات الدراسة
03	5. فرضيات الدراسة
04	6. المفاهيم الاجرائية للدراسة
04	7. الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة
11	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: ماهية الجماعات المحلية
15	تمهيد
16	1. ماهية البلدية
16	2. البلدية في الجزائر خلال الاستعمار 1830-1962
17	3. البلدية في الجزائر بعد الاستقلال
19	4. مهام البلدية
22	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: المواطنة التنظيمية
24	تمهيد
25	1. نشأة مفهوم المواطنة التنظيمية
26	2. أبعاد المواطنة التنظيمية
29	3. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

30	4. محددات سلوك المواطنة التنظيمية
35	5. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
36	6. آثار سلوك المواطنة التنظيمية
39	7. نظريات سلوك المواطنة التنظيمية
41	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
43	1. منهج الدراسة
43	2. أداة الدراسة
44	3. الدراسة الاستطلاعية
51	4. العينة وكيفية اختيارها
52	5. أساليب المعالجة الإحصائية
52	6. عرض نتائج الدراسة وتفسيرها على ضوء الفرضيات
64	▪ خاتمة
65	▪ قائمة المراجع

• الملاحق.

- أداة جمع البيانات.
- ملخصات الدراسة عربي/ انجليزي.
- مقترحات وتوصيات الدراسة.
- تصريح القيام بالدراسة الميدانية.

ثانيا: فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
41	جدول خاص بنظرية التبادل الاجتماعي	1
49	جدول يوضح تسيير المستخدمين	2
55	جدول يوضح توزيع بنود استمارة الاستبيان	3
57	جدول يوضح استجابات أفراد العينة على محور محدد أسلوب القيادة التنظيمية	4
59	جدول يوضح استجابات أفراد العينة على محور محدد الثقافة التنظيمية	5
61	جدول يوضح استجابات أفراد العينة على محور محدد العدالة التنظيمية	6
63	جدول يوضح استجابات أفراد العينة على محور محدد الدعم التنظيمي	7
65	جدول يوضح استجابات أفراد العينة على محور محدد الرضا الوظيفي	8

ثالثا: فهرس الأشكال.

الصفحة	العنوان	الرقم
29	مخطط أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	01
48	الهيكل التنظيمي لبلدية جمورة	02

مقدمة

مقدمة:

يعتبر موضوع ادارة الجماعات المحلية من المواضيع التي حازت على اهتمام بالغ في القانون الاداري والدستوري في آن واحد حيث أن البلدية جزء من الجماعات الاقليمية القاعدية للدولة والخلية الاساسية لتجسيد اللامركزية، حيث تضطلع بتسيير المرافق العمومية من أجل تحقيق حاجيات المواطنين التابعين لها إقليميا مما يجعلها تتحمل نفقات التسيير ويفرض عليها البحث عن موارد كافية من أجل التكفل بالأعباء والمهام المخولة لها قانونا.

ومما لا شك فيه أن المورد البشري هو الثروة الحقيقية لنجاح أي منظمة وهو جزء لا يتجزأ منها فالمنظمات الناجحة هي التي تسعى إلى خلق جو من الرضا ووضع قيم وعادات وتقاليد وثقافة تنظيمية سائدة تخص أي منظمة عن غيرها وبث روح التعاون بين أفراد المنظمة والحفاظ على التناؤل والعتاء المستمر واللامحدود اتجاه المنظمة.

حيث يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية التي كثر الحديث عنها مما يجعل العامل يقوم ببعض السلوكيات التنظيمية خارج نطاق الادوار الرسمية.

ومن هنا انطلق الفضول وحب الاكتشاف للخوض في هذه الدراسة التي تبين محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجماعات المحلية، ومن بين هذه المحددات أسلوب القيادة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، الدعم التنظيمي.

وقد قسمت دراستنا إلى قسمين جانب نظري وجانب ميداني وهي مفصلة كالآتي:

1-الجانب النظري : احتوى هذا الجانب على ثلاثة فصول نظرية وبيانها كما يلي :

- الفصل الأول: موضوع الدراسة

وتم في هذا الفصل تحديد أسباب اختيار الموضوع، وضع أهمية، ثم أهداف الدراسة، ثم تساؤلات الدراسة وفرضياتها، وبعدها تحديد المفاهيم، وأخيرا الدراسات السابقة.

-الفصل الثاني: ماهية الجماعات المحلية

وتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية البلدية، ثم إلى البلدية في الجزائر خلال الاستعمار، وبعدها البلدية في الجزائر بعد الاستقلال، ثم مهام البلدية.

الفصل الثالث: المواطنة التنظيمية:

وتم التطرق في هذا الفصل إلى إرهاصات نشأة مفهوم المواطنة التنظيمية، ثم إلى أبعاد المواطنة التنظيمية، انتقالاتاً إلى خصائص هذا السلوك، ثم إلى محدداته، وبعدها أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، ثم آثار سلوك المواطنة التنظيمية، وأخيراً نظريات سلوك المواطنة التنظيمية.

2- الجانب الميداني : احتوى هذا الجانب إلى فصلين:

- الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة:

وتم التطرق فيه إلى منهج الدراسة ثم مجالاتها المكانية والزمنية والبشرية، ثم إلى أسلوب اختيار العينة وخصائصها، ثم أداة جمع البيانات، وأخيراً التطرق إلى أساليب المعالجة الإحصائية.

- الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات ونتائج الدراسة:

وتم فيه عرض ومناقشة الفرضيات، ثم عرض النتائج العامة للدراسة، ثم توصيات الدراسة، وأخيراً مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية.

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

1. أسباب إختيار الموضوع
 2. أهمية الدراسة
 3. أهداف الدراسة
 4. إشكالية الدراسة
 5. فرضيات الدراسة
 6. المفاهيم الاجرائية للدراسة
 7. الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة
- خلاصة الفصل

1-أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من أسباب ودوافع دفعت فضول الباحث لتناول موضوع الدراسة المرسوم بعنوان "محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجماعات المحلية" وهي كما يلي:

- كَوْن دراستنا من الدراسات القلائل التي درست محددات سلوك المواطنة التنظيمية في الجماعات المحلية مما دفعنا إلى التطرق والتعرف عن قرب على هاته المحددات.
- الميل والرغبة في البحث والاطلاع على موضوع المواطنة التنظيمية.
- دراسة موضوع الثقافة التنظيمية في مذكرة ليسانس مما جعلنا نكمل الدراسة لأن الثقافة التنظيمية من محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

2-أهمية الدراسة:

- الدراسة أهمية بالغة من خلال تناولها أحد أبرز المواضيع المهمة ألا وهي محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجماعات المحلية بلدية جمورة أنموذجاً وتبرز أهمية الموضوع من خلال مايلي:
- المساهمة في بناء وتكوين معرفة علمية المتعلقة بموضوع المواطنة التنظيمية ومحدداتها لدى موظفي بلدية جمورة ولاية بسكرة محل الدراسة.
 - التأكد من محددات سلوك المواطنة التنظيمية بوجودها لدى موظفي الجماعات المحلية.
 - تفتح دراستنا مجال آمال الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تكون لها دور في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها المحددة.

3-أهداف الدراسة:

ترسم لكل باحث أو دراسة جملة أهداف تؤخذ بعين الاعتبار من أجل محاولة تحقيقها قدر المستطاع نذكرها فيمايلي:

- الكشف عن محددات سلوك المواطنة التنظيمية (الثقافة التنظيمية- أسلوب القيادة-الرضا الوظيفي-العدالة التنظيمية- الدعم التنظيمي) لدى موظفي الجماعات المحلية.
- إبراز فعالية محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الجماعات المحلية.
- التعرف على الجوانب المرتبطة بدراستنا ببلدية جمورة ولاية بسكرة والتقرب أكثر من محددات سلوك المواطنة السائدة داخلها.
- تقديم إطار نظري يلم بأهم العناصر التي تدخل في مفهوم محددات سلوك المواطنة التنظيمية.
- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار تهدف إلى التعرف أكثر على هذا الموضوع الذي يعتبر من أسباب نجاح المنظمات العالمية اليوم.

4- إشكالية الدراسة

يطلق البعض على عصرنا الحالي بعصر المنظمات كون الأخيرة تسيطر وتهيمن على مختلف المناحي الحياتية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها، فلا يمكن للإنسان أن ينعم بالرفاهية ومقومات الحياة الراقية دون هذه الغايات السامية، ولذلك أصبح إستغلال مواردها أحسن استغلال للمحافظة على بقائها وذلك بوضع نظم واضحة، والبلدية تعتبر نظام من النظم التي نود دراستها في السلوكيات الإيجابية تعد سلوكيات جد مرغوبة من قبل المنظمات الحديثة كونها تمكن من تحسين الأداء.

اذ أن سلوك المواطن التنظيمية هو أحد العوائد والمخرجات الإيجابية التي يبذلها الموظفين في تحسين أدائهم، كما يقدم الفرد أعمال تطوعية دون مكافآت أو حوافز ولم يكن مجبرا على ذلك، إن الاهتمام الذي توليه المنظمات بخصوص تنمية سلوكيات المواطن التنظيمية يؤدي بها الاهتمام المختلف العوامل المحفزة لتنمية وتفعيل هذه السلوكيات لدى المورد البشري في البلدية، وتحكم هذه السلوكيات محددات عديدة منها: القيادة التنظيمية/ الثقافة التنظيمية/ العدالة التنظيمية/ الدعم التنظيمي/ الرضا الوظيفي

إن النشاطات التي يقومون بها الموظفون خارج نطاق الأدوار المحددة وظيفيا هي التي تقود للإبداع والتميز وجعلهم يشعرون بالارتياح والأمان في أدائهم لمهامهم وواجباتهم بعيدا عن الضغوط والصراعات وكل ما يهدد استقرارهم النفسي والاجتماعي في بيئة العمل.

عموما ومن خلال ما سبق فقد جاءت دراستنا هذه للتعرف عن محددات سلوكيات المواطن التنظيمية لدى موظفي الجماعات المحلية - بلدية جمورة انموذجا ومكان لإجراء الدراسة الميدانية - وذلك من خلال طرح التساؤلات التالية:

تساؤلات الدراسة:

1- هل يعتبر أسلوب القيادة التنظيمية من محددات سلوكيات المواطن التنظيمية لدى موظفي بلدية جمورة-بسكرة؟

2- هل تعتبر الثقافة التنظيمية من محددات سلوكيات المواطن التنظيمية لدى موظفي بلدية جمورة-بسكرة؟

3- هل تعتبر العدالة التنظيمية من محددات سلوكيات المواطن التنظيمية لدى موظفي بلدية جمورة-بسكرة؟

4- هل يعتبر الدعم التنظيمي من محددات سلوكيات المواطن التنظيمية لدى موظفي بلدية جمورة-بسكرة؟

5- هل يعتبر الرضا الوظيفي من محددات سلوكيات المواطن التنظيمية لدى موظفي بلدية جمورة-بسكرة؟

5-فرضيات الدراسة:

1.5- يعتبر أسلوب القيادة التنظيمية من محددات سلوكيات المواطن التنظيمية لدى موظفي بلدية جمورة - بسكرة؟

2.5- تعتبر الثقافة التنظيمية من محددات سلوكيات المواطن التنظيمية لدى موظفي بلدية جمورة-بسكرة؟

3.5- تعتبر العدالة التنظيمية من محددات سلوكيات المواطن التنظيمية لدى موظفي بلدية جمورة-بسكرة؟

4.5- يعتبر الدعم التنظيمي من محددات سلوكيات المواطن التنظيمية لدى عمال بلدية جمورة-بسكرة؟

5.5- يعتبر الرضا الوظيفي من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية جمورة-بسكرة؟

6- المفاهيم الإجرائية للدراسة:

1.6- المواطنة التنظيمية: هي سلوك تتكون من سلوكيات طوعية وتلقائية التي تذهب إلى أبعد من متطلبات الدور الظاهر لكنها تعد أساسية لفاعلية المنظمة وتحكمها عدة محددات تتمثل في: أسلوب القيادة التنظيمية / الثقافة التنظيمية / العدالة التنظيمية / الدعم التنظيمي / الرضا الوظيفي".

2.6- القيادة التنظيمية: هي الدور الاجتماعي الذي يلعبه المسؤول اثناء تفاعله مع غيره من موظفي الجماعات المحلية وبالتحديد بلدية جمورة ويتسم ذلك من خلال ما يقوم به القائد في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة.

3.6- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات داخل بلدية جمورة ولاية بسكرة والتي اكتسبها موظفيها على مر زمان العمل وكذا السلوكيات التي تمثل أفعالهم وأقوالهم التي تعارفوا عليها داخل البلدية.

4.6- العدالة التنظيمية: هي عبارة عن أحساس بالمعاملة العادلة بين الموظفين وجميع التأثيرات في مخرجاتهم عن هذا الإحساس ويظهر ذلك من خلال عدالة المسؤول مع مرؤوسيه في توزيع المكافآت والامتيازات حتى الى تقييم الأداء وهذا لدى موظفي بلدية جمورة ولاية بسكرة.

5.6- الدعم التنظيمي: هو عبارة عن مدى تقدير وتثمين بلدية جمورة ولاية بسكرة للموظفين وتقديم جميع المساعدات والتحفيزات المادية والمعنوية وكل هذا بشكل طوعي والاهتمام بصحتهم النفسية وتشجيع الايجابية داخل البلدية.

6.6- الرضا الوظيفي: هو حالة شعورية يعبر عنها الموظفين تجاه ما يقومون به من عمل من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم وتحقيق أهدافهم في بيئة العمل والمتمثلة في بلدية جمورة ولاية بسكرة.

7- الدراسات السابقة:

1.7- الدراسة الأولى:

هي دراسة الباحث طيب بودرهم تحت عنوان آليات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - دحلب سعد - جامعة) بجامعة الشهيد حمه لخضر الوداي ،قسم العلوم الإجتماعية تخصص علم اجتماع ،وهي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت ،للموسم الجامعي 2016/2017 ،حيث انطلقت الدراسة من خلال طرح تساؤلات حول الكشف عن بيان العلاقة بين آليات إدارة الموارد البشرية المذكورة وبين أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين ،فنطرح تساؤلا رئيسيا يربط بين متغيري دراسة مفاده :هل توجد علاقة

ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية وبين أبعاد المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ؟
 . واندرجت تحته تساؤلات فرعية وهي:

- ❖ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين المواطنة التنظيمية لدى العاملين؟
- ❖ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية وبين مستوى التعاون وروح الفريق لدى العاملين؟
- ❖ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية وبين الرضا الوظيفي (المهني) لدى العاملين؟
- ❖ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية وبين الولاء التنظيمي (الانتماء التنظيمي) لدى العاملين؟
- ❖ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية وبين الالتزام (الطاعة العامة) لدى العاملين؟

ولنباحث هاته التساؤلات ميدانيا قام الباحث بصياغة فرضيات مفادها:

- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية وبين أبعاد المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين المواطنة التنظيمية لدى العاملين.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية وبين الرضا الوظيفي (المهني) لدى العاملين.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية وبين الولاء التنظيمي (الانتماء التنظيمي) لدى العاملين.

وقد اعتمد الباحث في هاته الدراسة كما تمت الإشارة إليه آنفا على العينة الطبقية العشوائية - (التناسبية أو النسبية) ذلك أن مجتمع البحث مكون من فئات مهنية مختلفة ،شكلت مجموعات فرعية كطبقات يتم اختيار مفردات العينة منها بشكل متوازن نسبيا ،للحصول على تمثيل حقيقي لوزن كل طبقة من المجتمع ككل ،فتم الحصول على قوائم الأسماء مختلف الفئات المهنية الموجودة في ذات المؤسسة محل الدراسة ،والتي تمثلت في قائمة الإداريين بتعداد 33 مفردة ،وقائمة الأطباء بتعداد 22 مفردة وقائمة الشبه الطبيين بتعداد 131 مفردة ،وقائمة العمال المهنيين بتعداد 54 مفردة ،الذين شكلوا مجتمع البحث كاملا بتعداد 240 مفردة ،وعمد الباحث على أخذ عينة بنسبة من المجتمع الكلي أي نصف المجتمع البحث ،ويتم أخذ كل طبقة أو فئة مهنية نصف مجموعها أي 50 % منها .

▪ وقد اعتمد الباحث على مجال بشري يتضح من خلال عنوان هاته الدراسة والمتمثلة في عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية -سعد دحلب - جامعة والمجال الزمني كان في الفترة الممتدة من 2014/ 2015 وكانت الحدود الجغرافية كما أوردنا ذلك سابقا في المؤسسة الاستشفائية سعد دحلب بجامعة ولاية الوادي.

▪ وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بغرض وصف ظاهرة سلوكيات المواطنة التنظيمية الممارسة من قبل موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بجامعة ولاية الوادي , إضافة إلى المنهج التاريخي من خلال تتبعه آراء الزبائن ذات المؤسسة عن أداء موظفيها , مستعينا بأدوات جمع البيانات متمثلة في الملاحظة البسيطة في البداية ثم الملاحظة بالمشاركة , مستعينا بأدوات جمع البيانات تقنية القابلة حيث أجرى مقابلات مفتوحة مع عدد من العاملين والإداريين ورؤساء المصالح وكذلك مسؤول الموارد البشرية , وأخرى تقنية تمثلت في الاستمارة بالمقابلة بهدف الحصول على معلومات دقيقة وصائبة .

نتائج الدراسة:

▪ لقد تحققت الفرضية القائلة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

▪ لقد تحققت الفرضية القائلة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية وبين الرضا الوظيفي (المهني) لدى العاملين.

▪ لقد رفضت الفرضية القائلة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية وبين الولاء التنظيمي (الانتماء التنظيمي) لدى العاملين.

الفرضية الرئيسية:

▪ لقد تحققت الفرضية القائلة توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية وأبعاد المواطنة التنظيمية.

2.7- الدراسة الثانية:

هذه الدراسة للطالبة حياة الذهبي بجامعة ادرار قسم العلوم الاجتماعية وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم تخصص التنظيم والعمل , تحت عنوان (العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية) , وكانت الدراسة الميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار , للموسم الجامعي 2014/2013 هدفت الطالبة إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية انطلاقا من تساؤل مفاده: ما علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية؟ وقد نسجت فرضيات الدراسة من خلال فرضيات عامة مفادها: إن انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها وتجزء عن هذه الفرضية فرضيات جزئية وهي:

❖ إن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى المواطنة التنظيمية الممارسة من قبل عمالها.

❖ إن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية في المؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارسة من قبل عمالها.

❖ إن انخفاض مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارسة من قبل عمالها.

يمثل مجتمع الدراسة جميع عمال وحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بولاية إدرار والتي عددهم 74 عامل بشكل دائم. وقد أجريت الدراسة في ذات الوحدة حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الذي يساعد على تشخيص ظاهرة العدالة التنظيمية وتحديد علاقاتها بسلوك المواطنة التنظيمية معتمدة على أداة الاستمارة لجمع البيانات حول ظاهرة العدالة التنظيمية وعلاقاتها بسلوك المواطنة التنظيمية.

نتائج الدراسة:

■ لقد لخصت التحليلات للبيانات في الجداول الإحصائية المتعلقة باختبار صحة الفرضية العامة والتي مفادها: أن انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسات الجزائرية يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها إلى النتائج التالية:

■ إن انخفاض مستوى العدالة الإجرائية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارسة من طرف عمالها.

■ إن انخفاض مستوى العدالة التوزيعية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارسة من طرف عمالها.

■ إن انخفاض مستوى العدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارسة من قبل العاملين لديها.

وبالتالي فإن انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارسة من قبل عمالها. وهذا خلافا لما تم افتراضه على الدراسات السابقة وقاعدة المعاملة بالمثل لنظرية التبادل الاجتماعي.

3.7- الدراسة الثالثة:

للدكتور بندر كريم أبو تايه موسومة بعنوان أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وهي دراسة منشورة في مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد عشرون، العدد الثاني، يونيو 2012 هدفت إلى تحليل أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، وتمحورت مشكلة الدراسة حول الأسئلة التالية:

- ما مستوى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية؟
- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الأردنية؟
- ما أثر إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير) للموظفين في مراكز الوزارات الأردنية؟

وقد صاغ الباحث الفرضية الرئيسية التالية: يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) على سلوك المواطن التنظيمية (الإيثار والكياسة والروح الرياضية والسلوك الحضاري ووعي الضمير) للموظفين في مراكز الوزارات الأردنية.

ونقرعت منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) على بعد الإيثار لدى العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.
- يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) على بعد الكياسة لدى العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.
- يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) على بعد الروح الرياضية لدى العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.
- يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) على بعد السلوك الحضاري لدى العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.
- يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية) على بعد وعي الضمير لدى العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.

وقد اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين الأردنيين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية ، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لإختيار 12 مركز وزارة تمثل تقريبا 50 % من مجموع الوزارات الأردنية ، وقام الباحث بتوزيع 400 استبانة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة واسترد منها 345 استبانة استبعد منها 28 ليحصل على عينة ب 326 مفردة شكلت نسبة 8 % من إجمالي العاملين في مراكز الوزارات المشمولة بالدراسة واعتمد الباحث في دارسته على الأسلوب الوصفي ، التحليلي الميداني مستعينا بمصادر جمع البيانات والتي تمثلت في المصادر المتوفرة في المكتبات وقواعد البيانات العالمية كالكتب والمقالات والدراسات السابقة واستخدم أيضا أداة الاستبانة للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

هناك إحساس بتوافر العدالة في العمل لدى الموظفين حيث جاءت جميع المتوسطات الحسابية للعدالة التنظيمية بجميع أبعادها (التوزيعية ، الإجرائية ، التعاملية) فوق المتوسط ، وقد جاء إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المرتبة الأولى ثم تلاه الإحساس بعدالة الإجراءات ثم عدالة التعامل ، ويعود سبب الاختلاف في ترتيب هذه الأبعاد إلى خضوع مخرجات العمل كالأعباء الوظيفية والرواتب (العدالة التوزيعية) إلى قوانين وأنظمة ثابتة تطبق على جميع الموظفين دون استثناء (العدالة الإجرائية) لذلك حتى وإن أحس الموظف بضعف راتبه فإنه سيشعر بالعدالة طالما ذلك يسري على جميع الموظفين.

بينت النتائج أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في مراكز الوزارات الأردنية كان مرتفعاً وبجميع أبعاده.

دلّت النتائج على وجود أثر إيجابي لإدراك الموظفين للعدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا ما جعل الموظفين يقومون بسلوكيات تطوعية كمساعدة الزملاء وتجنب إثارة المشاكل في العمل، وأداء مهامهم دون تذمر أو شكوى، وإبداء الاقتراحات والمساهمة الفاعلة في إدارة العمل.

4.7- الدراسة الرابعة: (2003) السعودية

بعنوان: محددات وأثر سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة وتقصي محدداته وآثاره في مختلف المنظمات، واستخدام الباحث المنهج المكتبي التحليلي الذي يقوم على دراسة وتحليل نتائج الدراسة التي تناولت هذا الموضوع في جوانبه المختلفة بأسلوب تحليلي، وبناء تصور شامل يوضح محددات وأثر سلوك المواطنة التنظيمية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• تمثل الآثار الايجابية المتعددة لسلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي (تحسين مستوى كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف، الحد من التسرب الوظيفي، رفع الروح المعنوية، زيادة قدرة المنظمة على التكيف والابداع، زيادة فرص النجاح والاستمرارية).

• تعددت العوامل المؤثرة في ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية مثل (الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، القيادة الادارية، الثقافة التنظيمية).

5.7- الدراسة الخامسة: دراسة (Gautam et al 2004)

بعنوان سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في نيبال

تهدف هذه الدراسة إلى إخبار العلاقة بين أبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في نيبال، أقيمت هاته الدراسة على 450 موظف قاموا بتعبئة الاستبيان المعد للدراسة وهم من خمسة منظمات في نيبال تعمل في مجال الاتصالات والتلفزيون والبنوك، وتم الاعتماد على بعدي الإيثار والطاعة من أبعاد المواطنة التنظيمية لمعرفة علاقتها بالالتزام التنظيمي وكانت أهم نتائج الدراسة:

1- وجود علاقة إيجابية بين الالتزام المعياري والعاطفي من جهة وأبعاد المواطنة التنظيمية المستخدمة من جهة أخرى

2- وجود علاقة سلبية بين الالتزام الاستمراري وبعد الطاعة.

3- عدم وجود علاقة بين بعد الالتزام المعياري وبعد الإيثار

6.7- الدراسة السادسة: دراسة Podsakoff et al 2009

بعنوان: أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي والتنظيمي

تهدف هاته الدراسة بالتعرف على أثر سلوك المواطنة التنظيمية على المنظمات سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي، وذلك بالاعتماد على 168 موظف و38 منظمة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية

وتم التعرف على تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على المستوى الفردي من خلال تأثيره على تقييم الإدارة لأداء العاملين، قرارات تخصيص المكافآت ومعدل دوران المتوقع والفعلي للعاملين والغياب وتأثيره على المستوى التنظيمي من خلال: إنتاجية المنظمة، والكفاءة الإنتاجية ورضا العملاء وتخفيض التكاليف. وكانت أهم نتائج الدراسة:

- 1- وجود ارتباط إيجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدد من مخرجات المستويات الفردية مثل تقييم الإدارة لأداء العاملين، وقرارات تخصيص العوائد ومعدل الدوران المتوقع والفعلي للعاملين ومعدل الغياب، حيث أن وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين يزيد من درجة التقييم التي يتحصلون عليها ويؤثر في قرارات تخصيص العوائد بشكل إيجابي، كما يؤدي إلى خفض معدل دوران العاملين.
- 2- وجود ارتباط إيجابي بين سلوك المواطنة التنظيمية وعدد من مخرجات المستويات التنظيمية مثل الإنتاجية والكفاءة وتخفيض التكاليف ورضا العملاء وهذا يعني أن وجود مستوى مقبول من سلوك المواطنة التنظيمية يساعد المنظمة على خفض تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية والكفاءة ورضا العملاء.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تحديد وصياغة الإشكالية لهاته الدراسة كما عرضت مجموعة من النقاط الهامة وهي المحدد العام لموضوع الدراسة، من خلال إبراز أهمية ودوافع اختيار الموضوع وأهدافه، ثم تحديد المفاهيم وكذا عرض بعض الدراسات السابقة وبيان علاقتها به، وهذا من أجل التحكم في مفاهيم وتحديد معالم الموضوع بكل دقة من خلال الجانبين النظري والميداني.

الفصل الثاني: ماهية الجماعات المحلية

تمهيد

1. ماهية البلدية
 2. البلدية في الجزائر خلال الاستعمار 1830-
1962
 3. البلدية في الجزائر بعد الاستقلال
 4. مهام البلدية
- خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر البلدية الوحدة الأساسية اللامركزية الإقليمية، وهي تلعب دورا هاما في التكفل بحاجيات المواطنين وبالتالي فهي تلعب دورا رئيسيا في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، والشخص القائم على تسيير هذه البلدية هو رئيس المجلس الشعبي البلدي إذ يلعب دورا هاما وأساسيا في التنمية المحلية وذلك بحكم الصلاحيات الواسعة التي يتمتع بها كمثل للدولة والشعب في آن واحد. وهو ما سنتناوله في هذا الفصل تاريخها وهيكلها التنظيمي وأبرز مهامها.

• ماهية البلدية:

عرفت الجزائر مرحلة عصيبة أثناء الاستعمار وبعد الاستقلال مباشرة، وبعد كفاح طويل استعادت سيادتها إذ ترك المستعمر الفرنسي بعد طرده فقرا ودمارا كبيرين الأمر الذي جعل الدولة تقع في مشاكل ورواسب مالية حادة، لهذا كان لابد على الدولة الجزائرية أن تتدفع بكل حزم نحو بناء دولة قوية وتأسيس مجتمع متقدم أساسه القضاء على الاستغلال، وتم الشروع في عملية البناء انطلاقا من الخلية الأساسية للدولة وهي البلدية ومررت هذه الأخيرة بمرحلتين أساسيتين هما مرحلة الاستعمار ومرحلة الاستقلال.

1. تعريف البلدية:

إن تعريف البلدية تعريفا شاملا وافيا يعتبر من الموضوعات المعقدة والشائكة، لأن البلدية حقيقة متشعبة يصعب ضبطها ومع هذا فهي لا تخلو من مبدئين أساسيين هما:

- أن البلدية في المعنى الجغرافي جزء من التراب الوطني.

- كما أنها الخلية الأساسية للشعب والدولة. (شريط، 1998، صفحة 24)

البلدية هي جماعة عمومية غير خاصة، محلية تهتم بسكان المنطقة التي يوجد بها مقر البلدية، مستقلة تمنح سكان تلك المنطقة استقلالية عن السلطة الإدارية المركزية بالعاصمة أو الجهوية، ولها مساحة ترابية محددة وتتمتع بالشخصية المدنية، فهي لها اسم وتاريخ ميلاد أو تاريخ إحداث، كما أنها لها حقوق وواجبات، كحق الشراء، والبيع والكرء، وواجب تنظيف الشوارع تجميل مداخلها، ورفع الفضلات وتنظيم الأسواق والقيام بتصريف مياه الأمطار، والمحافظة على نظافة المدينة. (المادة 01 من قانون 10-11 المتعلق بالبلدية) كما تعرف البلدية على أنها وحدة أو هيئة إدارية لامركزية إقليمية- محلية- في النظام الإداري الجزائري، بل هي الجهاز أو الخلية التنظيمية القاعدية، سياسيا واداريا واجتماعيا وثقافياً. (عوابدي، 2002، صفحة 194).

ولقد تضمنت مختلف الدساتير في الجزائر الإشارة للبلدية باعتبارها قاعدة للامركزية، وهذا ما ورد في المادة 09 من دستور 1963، والمادة 36 من دستور 1976، والمادة 15 من دستور 1989 والمادة 15 من دستور 1996، كما أن للبلدية وجودا قانونيا تضمنه القانون المدني في المادة 49 منه.

• البلدية في الجزائر خلال الاستعمار 1830-1962

البلدية هيئة كغيرها من الهيئات الإدارية الأخرى، فقد كانت هي كذلك أداة لتحقيق طموحات الإدارة الاستعمارية وفرض هيمنتها ونفوذها، وخدمة العنصر الأوروبي عامة والفرنسي خاصة، فالبلديات المختلطة كما جاء في بيان الأسباب لقانون البلدية كان يديرها موظف من الإدارة الاستعمارية وهو متصرف المصالح المدنية، يساعده موظفون جزائريون خاضعون للإدارة الفرنسية وهم القواد، وتساعده لجنة تتكون من أعضاء أوروبيين ومنتخبون وبعض الجزائريين المعينين.

منذ سنة 1844 م أقام الاحتلال الفرنسي على المستوى المحلي هيئات إدارية، عرفت بالمكاتب العربية مسيرة من طرف ضباط الاستعمار بهدف تمويل الجيش الفرنسي والسيطرة على مقاومة الجماهير. (فركوس، 2002، صفحة 195).

حيث تم إحداث واحد وعشرون مكتبا عربيا سنة 1844 ليرفع سنة 1870 إلى تسعة وأربعون مكتبا، وبعد الاستتباب النسبي للوضع الأمني بالجزائر عمدت السلطات الاستعمارية إلى تكييف وملائمة التنظيم البلدي تابعا للأوضاع والمناطق ليصبح التنظيم البلدي بالجزائر منذ سنة 1868 يتميز بوجود ثلاثة أصناف من البلديات. (بعلي، 2002، صفحة 33).

أ- البلديات الأهلية: (Communes d'indigènes)

وجد هذا الصنف أصلا في مناطق الجنوب الجزائري (الصحراء) وفي بعض الأماكن الصعبة والنائية في الشمال إلى غاية 1880، وقد تميزت إدارة هذه البلديات بالطابع العسكري، إذ تولى تسييرها الفعلي رجال الجيش الفرنسي بمساعدة بعض الأعيان من الأهالي تم تعيينهم تحت تسميات مختلفة (القائد الأغا، الباشا، الخ).

ب- البلديات المختلطة: (Communes Mixtes)

لقد كان هذا النوع من البلديات يغطي الجزء الأكبر من الإقليم الجزائري، حيث وجد في المناطق التي يقل فيها تواجد الأوروبيين (الفرنسيين) بالقسم الشمالي من الجزائر.

ج- البلديات ذات التصرف التام العاملة (Communes de plein exercic) :

أقيمت أساسا في أماكن ومناطق التواجد المكثف للفرنسيين بالمدن الكبرى والمناطق الساحلية حيث أنه في سنة 1945 بلغ عدد البلديات ذات التصرف التام بالقسم الشمالي 329 بلدية، أما البلديات المختلطة فبلغ عددها 97 بلدية.

3- البلدية في الجزائر بعد الاستقلال:

لقد مر التنظيم البلدي في الجزائر بعد الاستقلال بعدة مراحل نذكرها فيما يلي:

أ) البلدية في المرحلة الانتقالية (1962-1967): (صدوق، 1988، صفحة 89).

تعرضت البلدية في المرحلة الانتقالية لنفس الأزمة التي هزت باقي المؤسسات على اختلاف أنواعها وهذا بحكم ظروفها الصعبة على المستوى المالي والتقني والبشري، وقد فرض هذا الفراغ على السلطة آنذاك أن تعمل على إنشاء لجان خاصة لتتولى مهمة تسيير شؤون البلدية يقودها رئيسا إليه مهام رئيس البلدية، وبالموازاة مع ذلك عهدت السلطة إلى تخفيض عدد البلديات ليصل العدد إلى 676 بلدية، سميت هذه المرحلة بمرحلة التجميع، حيث أصبح متوسط عدد سكان البلدية 180 ألف ساكن. (الجريدة الرسمية رقم 06 لسنة 1967).

وهذا بعد أن وصل عدد البلديات أثناء الفترة الاستعمارية إلى 1535 بلدية اصطنعتها السلطة الفرنسية لفرض هيمنتها، وبسط نفوذها وتعزيز تواجدتها في التراب الجزائري وبهدف مساعدة البلديات على القيام بمهامها تم إنشاء لجان أخرى تمثلت في لجنة التدخل الاقتصادي والمجلس البلدي لتنشيط القطاع الاشتراكي تضم اللجنة (C. I. E. S) والاجتماعي الأولى ممثلين عن السكان وتقنين وتمثل دورهم في تقديم آراء حول مشروع الميزانية وعلى العموم لكل عمل من شأنه البحث التنمية الاجتماعية والاقتصادية بالمنطق غير أن هذه اللجان لم يتم تنصيبها وكانت مهمتها الأساسية تتمثل في تنظيم ومتابعه المشاريع المسيرة ذاتياً. (محيو، 1996، صفحة 183).

ب) مرحله التفكير في إنشاء قانون البلدية:

لقد كان لدستور 1963 وميثاق الجزائر وميثاق طرابلس بالغ الأثر في إبراز مكانة البلدية على المستوى الرسمي والاحتراف بدورها الطلائعي، ولعل من الأسباب التي دفعت السلطة آنذاك إلى ضرورة الإسراف في إصدار ميثاق البلدية نجد خضوع البلدية أثناء الفترة الاستعمارية لنظام القانوني الفرنسي مما اجبر السلطة على ضرورة التعجيل بإصلاح المؤسسات الموروثة ومنها البلدية. عدم مواكبه هذه النصوص لفلسفه الدولة المستقلة والتي تبنت الاتجاه الاشتراكي بحسب النصوص الرسمية ورغبة السلطة في عدم إطالة الفترة الانتقالية خاصة وقد نجم عنها تباين محسوس على المستوى التطبيقي العملي .

إن دور البلدية أعظم من دور الولاية لا شك بحكم اقتراح أكثر من الجمهور، وبحكم مهامها المتنوعة لذا وجب أن يبدأ الإصلاح منها أولاً، من هذه النصوص المرجعية ومن تجربه الفترة الانتقالية تحرك الهيكل السياسي المتمثل في المكتبة السياسي جبهة التحرير الوطني واعد مشروع قانون البلدية، الذي طرح هو بقوه بعد أحداث 1965 وعرف امتدادا واسعا وشرحا مستفيضا وأثر لا مثيل له من جانب الحزب تم تبنيه في مجلس الثورة في شهر جانفي 1967.

ت) مرحلة قانون البلدية لسنة 1967:

شهدت هذه المرحلة صدور القانون البلدي رقم 42-67 الصادر في 18 جانفي 1967 وقد تميز هذا القانون بالتأثر نموذجين مختلفين، هم النموذج الفرنسي والنموذج اليوغسلافي ويبدو التأثير بالنظام الفرنسي خاصة لإطلاق الاختصاصات للبلديات بحكم العامل الاستعماري أما لتأثر بالنموذج اليوغسلافي يعود سره إلى وحدة المصدر الإيديولوجي (النظام الاشتراكي) واحتمال نظام الحزب الواحد واعطاء الأولوية في مجال التسيير للعمال والفلاحين.

ث) مرحلة التقسيم الإداري لسنة 1974:

بموجب هذا التقسيم الصادر بمقتضى الأمر 69 74 المؤرخ في 02 جويلية 1974 تم استبدال مصطلح المقاطعة بمصطلح ولاية، وارتفع عددهم من 17 مقاطعه إلى 31 ولاية، أما عدد البلديات فبلغ 704 بلدية بعد أن كان عددها 676 بلدية في سنة 1967، كان يهدف هذا التقسيم إلى إيجاد نوع من التوازن الإقليمي والتقليل من حده الفوارق بين بلديات الوطن، وذلك بتوسيع وتكثيف الأنشطة الاقتصادية، ومنه خلق أنشطه

متجانسة بحصرها في حدود ولايات تتمتع باكتفاء ذاتي في جميع الميادين، لكن الواقع التطبيقي اظهر عيوباً حاله دون ذلك. (شيهوب، 1986، صفحة 49).

ج) مرحله التقسيم الإداري لسنة 1984:

تميز تواجد البلديات بالاستقرار السياسي والاقتصادي إلى غاية 1984، حيث قسمت البلديات القديمة وأحدثت أخرى جديدة، من أجل تقريب الإدارة من المواطنين وتكريسا لمبدأ اللامركزية والاستقلالية، عدد البلديات ليصل إلى 1541 بلدية، وعدد الولايات ليصل إلى 48 ولاية بموجب قانون 3 فبراير 1984، ثم جاء التنظيم الاقليمي الجديد للبلاد الذي يتشكل من 58 ولاية وبقي عدد البلديات كما هو حسب المادة الثالثة من القانون الصادر في تاريخ 14 ربيع الثاني 1441 الموافق لـ 11 ديسمبر 2019، إلا أن عدد الدوائر الجدد بموجب المرسوم رقم 86-310 المؤرخ في ديسمبر 1986 ليصل إلى 299 دائرة، ثم تضاعف العدد إلى 522 دائرة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 306/91 المؤرخ في 24 أوت 1991 بغرض الاشراف الجيد والفعال على العدد النهائي من البلديات لتحسين مستوى الأداء بفضل تقريب الهيئة الوطنية المشرفة على رقابة البلديات. (بتشعي، 2002، صفحة 11).

د) مرحله قانون البلدية لسنة 1990:

تميزت هذه المرحلة بخضوعها لمبادئ وأحكام جديدة أرساد دستور 1989، وعلى رأسها إلغاء نظام الحزب الواحد واعتماد التعددية الحزبية ولم يعد للعمال والفلاحين أي أولوية في مجال الترشح كما كان من قبل بعد إن ثبت هجر النظام الاشتراكي.

4- مهام البلدية:

عرّف المشرع الجزائري البلدية بالإطار المؤسساتي لمشاركة المواطنين في التسيير لما لها من دور فعال في تجسيد طموحات ومتطلبات وحاجيات السكان المقيمين بها، ولتحقيق ذلك وجب تنظيمها وهيكلتها، وهذا ما نصت عليه المادة 15 من القانون 11-10 "تتوفر البلدية على هيئة مداولة هي المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي وإدارة ينشطها الأمين العام للبلديات تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي". (المادة 15 قانون البلدية 11-10 المؤرخ في 22 يوليو 2011)

■ المجلس الشعبي البلدي:

ترأس البلدية بواسطة هيئة منتخبة تدعى المجلس الشعبي البلدي الذي يعتبر الهيئة الرئيسية وهو يمثل السلطة العليا، ويتراوح أعضاء المجلس الشعبي البلدي من 07 إلى 33 عضو حسب البلديات بالنظر للكثافة السكانية وهذا حسب ما جاء في المادة 97 من الأمر رقم 97/07، المؤرخ في 06 مارس 1997 المتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات وينتخب لمدة 05 سنوات من قبل جميع سكان البلدية بالاقتراع النسبي على القائمة. (المادة 16 قانون البلدية 11-10 المؤرخ في 22 يوليو 2011)

يتأثر مدى اتساع الصلاحيات والاختصاصات الموكلة للهيئات المحلية وخاصة البلدية بالمعطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة بالدولة كما تمارس المجالس الشعبية الكثير من الاختصاصات

التي تتصل بمهمة الإدارة الرئيسية في البلدية وبعض هذه الاختصاصات لها طابع إداري ومعالي والبعض الآخر يتصل بكافة المجالات المحلية وأخر تتصل بمجال الوقاية الإدارية.

تتمثل أهم الأنشطة التي يمارسها المجلس الشعبي البلدي في وضع البرامج الخاصة بالتخطيط المحلي في حدود الإمكانيات المتاحة ووسائل تنفيذ هذا التخطيط، كما يتخذ كل مبادرة تهدف إلى تحسين التنمية الصناعية والتعاونيات الخاصة بالتسويق وتشجيعها من أجل تحقيق التنمية الفلاحية، ويساهم بشكل كبير في التنمية السياحية وله في سبيل تحقيق هذه الغاية أن يحدث كل هيئة ذات نفع محلي يكون له طابع سياحي كما يتخذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على المعالم السياحية وفي مجال السكان، يقوم المحلي بوضع المخطط العمراني البلدي ويشجع بناء العقارات والوحدات السكنية، أما في مجال النقل يعمل المجلس الشعبي البلدي على الاستغلال المباشر لكل مرفق للنقل أو المشاركة في كل مشروع بلدي للنقل العام في مجال التموين ينظم شبكات التوزيع أو التموين ومراقبة الأسعار وفيما يخص مجال الثقافة والصحة.

يقوم المجلس الشعبي البلدي بإطلاع القيادة الإدارية العليا في الدولة عن كل تقصير في الإدارة ويقدم عند الاقتضاء كل اقتراح إلى تحسين الإنتاج وتقدمه بشتى القطاعات.

■ رئيس المجلس الشعبي البلدي:

ينتخب رئيس المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه ويعين من طرف أعضاء القائمة الانتخابية وذلك حسب سكان البلدية وهذا عن طريق الاقتراع السري والأغلبية المطلقة، وأول ما يقوم به رئيس المجلس الشعبي بعد تعيينه هو تشكيل هيئة تنفيذية من خلال تعيينه لعدد من النواب يتراوح عددهم ما بين 02 و06 نواب حسب عدد أعضاء المجلس الشعبي البلدي. (المادة 62 قانون البلدية 11-10 المؤرخ في 22 يوليو 2011) كما تنتهي مهامه في حالة الوفاة وانتهاء مدة العهدة (05 سنوات)، نفس الأسباب التي تنتهي بها مهام باقي أعضاء المجلس والمتمثلة في الاستقالة والإقصاء، فهو يمثل البلدية في كل التظاهرات الرسمية والاحتفالات، ويسير إيرادات البلدية ويأذن بإنفاقها ويتابع تطور مالية البلدية، كما يبرم المناقصات أو المزايدات الخاصة بأشغال البلدية، ويعد ميزانية البلدية يتولى تنفيذها يوظف عمال البلدية، ويعينهم، ويسيرهم. (المادة 63 من قانون البلدية 11-10 المؤرخ في 22 يوليو 2011)

يحافظ على النظام في الجلسات، ويمكنه أن يطرد كل شخص غير منتخب يخل بسير المداولات بعد إنذاره، يحضر جدول أعمال جلسات المجلس الشعبي البلدي، وللمجلس الحق في إدراج نقاط جديدة.

(المادة 61 و16 من قانون البلدية 11-10 المؤرخ في 22 يوليو 2011)

يمثل الدولة على مستوى البلدية، فله صفة الضبط الإداري أو الشرطة الإدارية كما يتولى في هذا الإطار تنفيذ القوانين والتنظيمات عبر تراب البلدية والسهر على حسن النظام والأمن العموميين، واتخاذ جميع التدابير الوقائية لضمان سلامة الأشخاص والأموال والأماكن العمومية التي يمكن أن يحصل فيها أي حادث أو نكبة أو حريق كما يطلب تدخل قوات الشرطة أو الدرك عند الحاجة. (المادة 74 من قانون البلدية 11-10 المؤرخ في 22 يوليو 2011).

▪ الأمين العام للبلدية:

- تجدر الإشارة أن وظيفة أمين عام للبلدية موجودة على مستوى كل بلديات التراب الوطني، التعيين فيها يكون حسب الشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي 91-26 المؤرخ في 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات وكذا المرسوم التنفيذي رقم 91-27 المؤرخ في 1991/02/02 الذي يحدد قائمة الوظائف العليا لإدارة البلدية، وفيما يخص صلاحيات الأمين العام للبلدية، تنص المادة 119 من المرسوم التنفيذي رقم 91-27 المؤرخ في 1991/02/02 مايلي:
- يتولى الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي جميع مسائل الإدارة العامة.
 - القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
 - القيام بتنفيذ المداولات.
 - القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية، إما على سبيل الإخبار او من اجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة.
 - ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية.
 - تسيير وتنشيط المصالح الإدارية والتقنية للبلدية.
 - تحضير مداولات المجلس الشعبي البلدي، وخاصة منها المتعلقة بميزانية البلدية.
 - يمارس السلطة الرئاسية على موظفي البلدية ولكنه يمارسها باسم رئيس البلدية وذلك طبقا لما جاء في المادة 128 من القانون رقم 90-80 التي تنص " تخضع إدارة البلدية للسلطة السلمية لرئيس المجلس الشعبي البلدي."

خلاصة الفصل:

تعتبر الجماعات المحلية بصفة عامة والبلدية بصفة خاصة هيئات لامركزية للدولة، وتعتبر البلدية في الجزائر الخلية الأولى والأساسية للجماعات المحلية، نظرا للدور الهام الذي تلعبه كموقع احتكاك بين الإدارة والمواطن، إلا أنه واقع التنمية المحلية لا يعكس تماما حجم الجهود المبذولة فيها.

الفصل الثالث: المواطنة التنظيمية

تمهيد

1. نشأة مفهوم المواطنة التنظيمية.
2. أبعاد المواطنة التنظيمية.
3. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية.
4. محددات سلوك المواطنة التنظيمية.
5. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.
6. آثار سلوك المواطنة التنظيمية.
7. نظريات سلوك المواطنة التنظيمية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من أهم الأخلاق الحميدة في المؤسسة التي وجدت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجال الإدارة والتنظيمات ولذلك هو ميزة خاصة تسهم في الارتقاء بالأداء التنظيمي بصورة طوعية بعيدا عن الإملاءات والأوامر القيادية التوصيفات الوظيفية، فهو سلوك نابع من قناعة ذاتية نتيجة لذلك التعاقد الوجداني الذي يحدث بين الفرد وبين منظمته، ولا ينتظر من هذا الأخير أي مكافأة أو تحفيز رسمي.

وفي هذا الفصل سنتطرق بشيء من التوضيح لهذا السلوك بدا بإرهاصات نشأته ثم إلى أبعاده مرورا بخصائص هذا السلوك، ثم توضيح محددات أسلوب وعدالة سلوك المواطنة التنظيمية ويليها أهمية ومنافع هذا الأخير، وأخيرا أثار سلوك المواطنة التنظيمية.

1- نشأة مفهوم المواطنة التنظيمية:

يعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وليد الفكر الإداري الحديث، الذي تكفل بها العديد من الباحثين باعتباره أحد أهم السلوكيات التي تعود بالفائدة على المؤسسة وفعاليتها، حيث يكون المورد البشري فيها الرقم الأول للنهوض بالمؤسسة.

إن الأفكار والإشارات الأولى لمفهوم المواطنة التنظيمية ضمن السياقات التنظيمية كانت قد انطلقت من كتيبات "Bernard" عام 1938، حيث أكد على العلاقات التعاونية والتفاعل الاجتماعي ما بين الأفراد في ضوء نظرية التبادل الاجتماعي، إذ اعتقد بأن المنظمة عبارة عن مجموعة متعاونة منتظمة من خلال رغبة الأفراد الذاتية للتعاون وتوجيه الجهود، وهذا التعاون يعد أمراً ضرورياً لا يمكن الاستغناء عنه إلى جانب قيامهم بمتطلبات الدور الرسمي لهم لتحقيق الفعالية و الأداءات الجديدة والمتكاملة بين جميع أفراد التنظيم ومنه التغلب على معوقات الشغل. (بودرهم، 2017/2016، صفحة 158).

بعد الإشارات الأولى لمفهوم المواطنة التنظيمية والتي جاءت في كتابات "Bernard" عام 1938 جاءت بعدها دراسات "Katz" سنة 1964، المتأثرة بما جاء به "Bernard" مشير إلى إن الاعتماد المطلق من قبل المنظمة واللوائح الرسمية فقط يجعل منها نظاماً اجتماعياً هشاً، ولن تكون قادرة على الاستمرار لآجال طويلة وأكد على إن السلوكيات التعاونية والمساعد الذي يذهب إلى ما وراء الدور الرسمي مهم لأداء وظائف التنظيم وقد حدد "Katz" ثلاثة عوامل أساسية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية:

- استمالة الأفراد من خلال حوافز قوية للانضمام في المنظمة.
 - التركيز على التزام الأفراد بواجباتهم المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها الأدوار الأساسية وسلوكيات الدور الرسمي.
 - تشجيع ومساعدة الأفراد لممارسة بعض السلوكيات التعاونية والابتكارية التلقائية وهي تخرج عن الواجبات المحددة في وصف الوظيفة والتي يطلق عليها سلوكيات الدور الإضافي.
- مما سبق من آراء وكتابات "Katz" السابقة حول السلوك المساعد الذي يتعدى حدود الدور الرسمي قدمه "دتلبروز" مفهوم المواطنة التنظيمية، الذي ظهر بشكل جلي بداية الثمانينيات على يد "Organ" الذي يعتبر الأب الراعي لهذا المفهوم الإداري المعاصر، وقد عمد البحث فيه بعمق ليصبح من مجالات السلوك التنظيمي، حيث أكد "Organ" على دور ذلك السلوك في ترسيخ علاقة ثابتة بين قناعات العاملين ومفاهيم الأداء وظهر تفسيرات كمصطلحات عديدة تناولت هذا المفهوم من بينها سلوك الدور الإضافي والسلوكيات التنظيمية والمشاركة التطوعية وسلوكيات خارج الدور الرسمي وغيرها من المفاهيم التي تعكس ذلك السلوك التطوعي المؤثر بقيم اجتماعية وأخلاقية تدفع اتجاه تقديم جهود إضافية خارج الدور الرسمي. (رفعت حواس، 2003، صفحة 11).

2- أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

بعدما تطرقنا في عناصر سابقة إلى مفهوم المواطنة التنظيمية وكذا النشأة التاريخية الأولى، يتضح لنا جليا إلى انه يعكس مستويات متقدمة من النضج المهني والأخلاقي للموظفين الذين يعملون على تأطير ممارساتهم بمنظومة قيمة ورفيعة قوامها المساعدة والإيثار والمشاركة الفعالة والانتماء والضمير الحي وكذا المبادرات الرامية لتطوير العمل وفعاليته، وهذا من شأنه أن يؤسس لحالة من التعاقد الوجداني والالتزام الذاتي لراقي المنظمة ، بتقديم الجهود الإضافية الطوعية بعيدا عن إجبارية الفرض والتحكم الخارجي ، وهنا كمحاولات عديدة ودراسات كثيرة ضمن سياقات التنظير المفاهيمي لمضامين سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها غير أنها اختلف الباحثين نحو الأبعاد موحدة كون هذا السلوك يعد من المتغيرات المتعددة الأبعاد، (بودرهم، 2017/2016، صفحة 162) حيث يمكن النظر إلى أبعادها من وجهتي نظرها حسب "Werner" و "Konwsky":

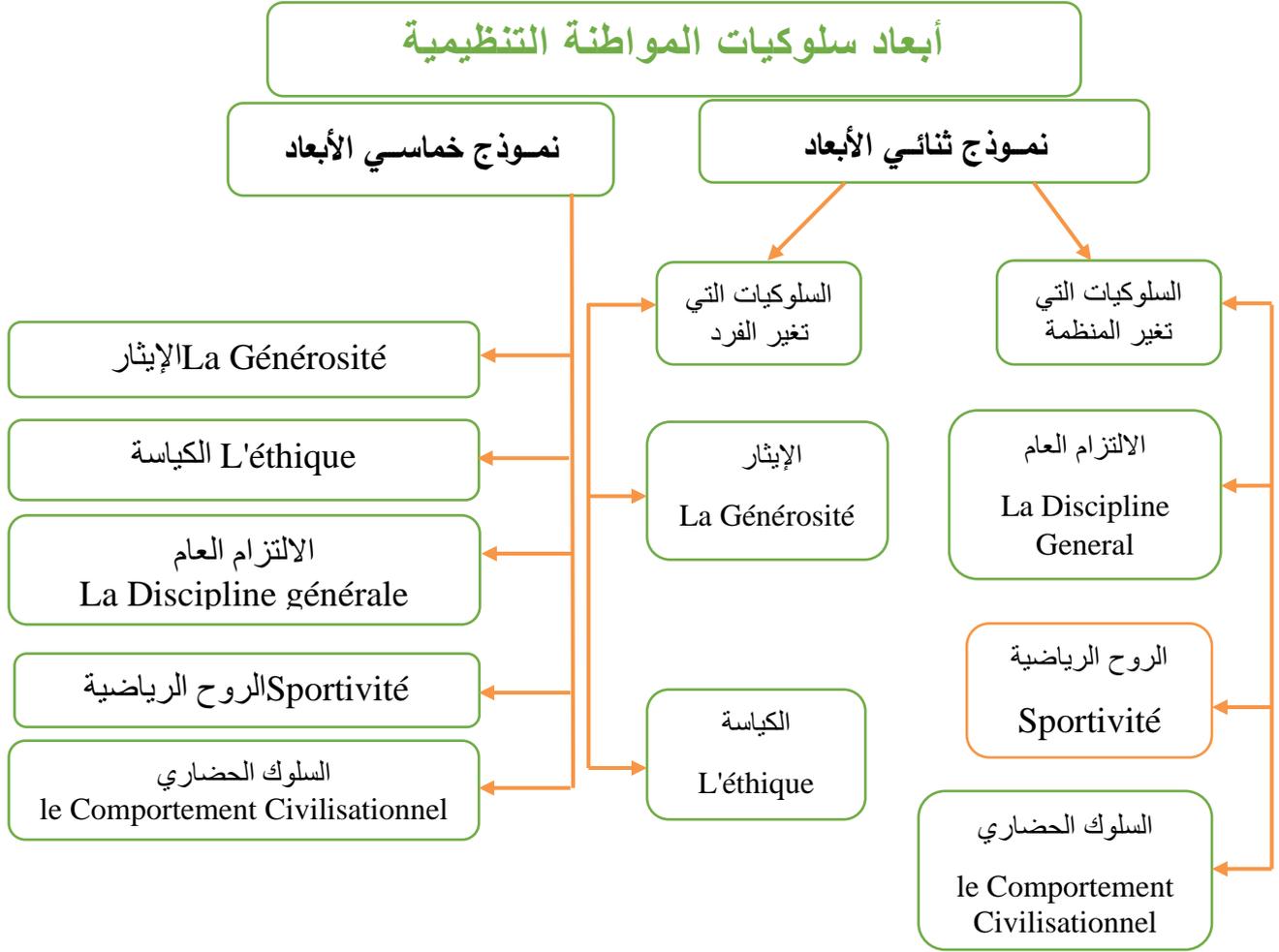
إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من بعدين هما: (رفعت حواس، 2003، الصفحات 23-24)

- **البعد الفردي:** هي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد بغرض مساعدة ومعاونة الزملاء في انجاز الأعمال المتأخرة ومن أمثلة ذلك:
 - الحرص على مساعدة الرئيس في العمل.
 - مساعدة العاملين (الزملاء) الجدد في الإلمام بأعمالهم.
 - المساعدة في علاج مشاكل الشغل.
- **البعد المنظمي:** وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد وذلك بهدف إفادة المنظمة ككل ولا تكون موجهة إلى فرد معين بل إلى المنظمة كوحدة. ومثال ذلك:
 - الالتزام بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة
 - التحدث بصورة إيجابية عن المؤسسة أمام الغير
 - عدم اختلاق المشاكل مع زملاء العمل
 - الحضور الاختياري للاجتماعات واللجان

ومن جهة أخرى إن سلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من 5 أبعاد أساسية ويرجع هذا الاتجاه إلى Organ والذي اتفق عليه أكبر عدد من الباحثين، ومن خلال نموذج " Organ " الذي جاء بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية التي اتفق وأشار إليها الكثير من الباحثين في دراستهم، سنستعرض فيما يلي مع الشرح: (رفعت حواس، 2003، الصفحات 23-24)

- **الإيثار La Générosité:** فهو سلوك تطوعي يتضمن مساعدة الأفراد الذين يقعون في مشاكل تخص أداء العمل ويحتاجون للمساعدة وقد يكون هؤلاء الأفراد ورؤساء أو زملاء العمل أو حتى عملاء كمساعدة العاملين الجدد وتعليمهم وكذا مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة.
- **الكياسة: L'éthique** هذا النمط السلوكيات الموجهة نحو منع المشاكل المستقبلية التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في الشغل وهذا عن طريق تقديم النصح والإرشاد لهم وتوفير المعلومات وكذا تتضمن التشاور مع الزملاء. (أميرة م رفعت حواس، 2003، ص24)
- **السلوك الحضاري Comportement Civilisationnel:** ويعكس هذا الجانب مدى رغبة الفرد الداخلية في الاندماج في أنشطة المؤسسة وفعاليتها كحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدتها إدارة المؤسسة لتقديم المبادرات الفعالة في العمل صيانة وكذا المشاركة في إدارة أعمال المنظمة قراءة ومتابعة الإعلانات الداخلية وكذا المراسلات والرد عليها. (طيب بودرهم، 2016، ص163-166)
- **الطاعة العامة La Discipline Générale:** و يشير هذا البعد إلى سلوكيات المرؤوسين التي تتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً كالحضور قبل بدء العمل وكذا يرمي هذا الخلق إلى اندماج الفرد وقبوله للقواعد والإجراءات المعمول بها في المنظمة والذي ينتج عنه الالتزام العام بها وحتى ولم تكن هناك رقابة و السبب في اعتبار هذا السلوك شكل من أشكال المواطنة التنظيمية هو انه على الرغم من إن كل فرد داخل المنظمة يتوقع منه انه يلتزم بالقواعد والإجراءات المعمول بها، فالسلوكيات التنظيمية في المنظمات الاقتصادية ليست ذاتها في المنظمات الصحية او الجماعات المحلية و سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدول العربية و قد تختلف كما هو عليه في الدول الشرقية او الغربية.

شكل رقم (02) مخطط أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية



3- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

ومن خلال مراجعة التعاريف السابقة نجد إن القاسم المشترك بينهما جميعا بغض النظر على الأطروحات المتفاوتة هو القول بحقيقة إن سلوك المواطنة التنظيمية يمثل التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسميا في المنظمة، الذي يمتاز بالطبيعة الاختيارية الغير الكراهية وغير خاضعة للمكافأة المباشرة وذو أهمية كبيرة لفعالية ونجاح المنظمة.

ومن هنا يمكننا استنتاج بعض وأهم الخصائص لسلوكيات المواطنة التنظيمية وهي: (طيب بودرهم، 2016، ص165)

- أن هناك نوعين من السلوك الوظيفي للعاملين هما السلوك المرتبط بالأدوار الأساسية الذي يقع في حدود الواجبات الوظيفية والسلوك المتعلق بالأدوار الإضافية الذي يفوق ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية الأساسية
- سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري تطوعي لم ينص عليه ضمن أعمال الوظيفة الرسمية ولا يلزم الفرد القيام به فهو نابع من مبادرات فردية ورغبة إرادة حرة.
- لا ينتظر الفرد مكافأة تنظيمية أو تحفيز أو مصلحة مباشرة مقابل أدائه لتلك السلوكيات غير انه يتوقع أن تؤخذ بعين الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية في المنظمة.
- تشجيع المنظمات الأفراد للانخراط للقيام بهذه التصرفات الإضافية رغم كونها تطوعية.
- قيام الأفراد بهذه السلوكيات الإضافية ينعكس إيجابيا على تنمية الفعالية التنظيمية والارتقاء بالأداء الكلي للمنظمة وتحقق أهدافها وخططها الاستراتيجية.
- سلوك المواطنة هو مجموعة الأفعال وليس فعلا واحد وتختلف أبعاد وتركيبية هذا الأخير من مؤسسة لأخرى وفقا لاختلاف ثقافات المنظمات ونشاطاتها ولوائحها المحددة للواجبات الرسمية في العمل ومجالات العمل التطوعي.
- ويشير الباحثون أيضا أن سلوكيات المواطنة غير ثابتة نسبيا فما يعتبر سلوكا للمواطنة قد لا يعتبر كذلك في فترة أخرى وفي نفس المكان.

إلا إن هناك الكثير من الأفراد لا يقومون بذلك وعليه فان الفرد الذي يطيع او يلتزم بشكل منتظم وبكل القواعد دون رقابة على سلوكه ينظر على انه مواطن صالح "

5- محددات سلوك المواطنة التنظيمية:

حضي سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام كبير في مطلع الثمانينات من القرن العشرين، رغم أن بوارده الأولى ظهرت في دراسات " كاتز " منذ سنة 1964م.

وقد ركزت اغلب الدراسات المتعلقة بهذا المفهوم على أهمية ومحدداته (العوامل المؤثرة فيه) وأثاره (النتائج المترتبة عن وجوده) في مختلف التنظيمات من أجل بناء تصور شامل يبين محددات وأثار هذه الظاهرة التنظيمية وإبراز العلاقات التي تربطها بالمتغيرات المختلفة التي تؤدي إلى نشوء اختفاء هذا السلوك في المنظمة وكذا انعكاساته التنظيمية والفردية. (الذهبي، 2014، الصفحات 116-117).

إن المتتبع للبحوث المنجزة حول محددات سلوك المواطنة التنظيمية يجد انه تركز في معظمها على علاقته بالمتغيرات التنظيمية التالية: أسلوب القيادة/ الثقافة التنظيمية /العدالة التنظيمية / الدعم التنظيمي / الرضا الوظيفي

1) أسلوب القيادة:

للقيادة تأثير واضح في سلوك العمال وروحهم المعنوية فالقيادة عملية رشيدة فيها طرفان الأول شخص يوجه ويرشد، والطرف الآخر أشخاص يتلقون التوجيه والإرشاد الذي يستهدف أهداف معينة.

وتبرز أهمية القيادة من خلال تأثيرهم على السلوك الإنساني والسلوك الإداري بشكل خاص فالقيادة الرشيدة هي التي تقوم على مبدأ الشورى والتعاون والتضامن فالقيام بالدور القيادي السليم أمر ضروري ومهم في حياة الأفراد والجماعات.

فالقائد الإيجابي يدفع أفراد مجموعته للعمل وزيادة الكفاءة عن طريق إثارة وإقناعهم الذاتي وتحفيزهم وإقناعهم بالهدف وكسب تعاونهم وهذا ما قد لا يتحقق لدى القائد الأوتوقراطي الذي يركز السلطة وحق اتخاذ القرار في يده إلا التنفيذ وهذا النوع لا يشجع الأفراد على الإبداع والابتكار وممارسة سلوكيات الدور الإضافي او سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وبناءً على ذلك فان أسلوب القيادة الديمقراطي الذي يسمح للأفراد بحرية العمل والتعبير يتيح للعامل فرصة ممارسة ذلك النمط من السلوك الذي يخرج عن نطاق متطلبات الوظيفة الرسمية.

أما الأساليب القيادية الاستبدادية فلا تتيح أي مجال امام العمال للقيام بدور إضافي إلى جانب الدور الرسمي لذلك نجد إن معظم الدراسات التي اهتمت ببحث العلاقة بين نمط القيادة وممارسة العمال لسلوك المواطنة التنظيمية تركز بالدرجة الأولى على القيادة التحويلية لان القائد في الأسلوب القيادي التحويلي يقوم بتحفيز رؤوسيه لأداء أدوار تفوق التوقعات ويعزز ثقة العمال به وإقناعهم بضرورة تحقيق مصلحة المنظمة

وذلك من خلال الميزات والخصائص التي يتسم بها والمتمثلة فيما يلي: (نعساني و اليوسفي، 2002، الصفحات 63-64).

أ. **التأثير المثالي (الكاريزما تي):** فهم يبدون بإصرار وعزيمة في السعي لتحقيق الأهداف المرجوة كما يظهرون مستوى عالي من الأخلاق في تعاملهم ويتقاسمون النجاح والشهرة مع رؤوسهم وهذا ما يكسبهم ثقة العمال واحترامهم ويصبحون قدوة لتابعيهم.

ب. **الاستشارة العقلية:** وتتجلى في جعل الموظف او العامل يشعر بأهمية أفك الكاره الجديدة المطروحة في مجال العمل وإمكانية تطبيق تلك الطرق المبتكرة من طرفه لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.

ج. **الاهتمام الشخصي:** إن القائد يبدي احتراماً وثقة في رؤوسه ويتجاوز عن بعض أخطائهم كوسيلة التعلم ويفوضهم من سلطاته وهذا ما يؤدي إلى زيادة مشاعر الثقة والاحترام لدى العمال عند قائدهم. لقد كشفت الباحثة "دراتي بليا" و"العمرى اليوسفي" بدراسة لبحث العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية باعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على حفز موظفيه للبدل والعطاء أكثر مما هو متوقع منهم في متطلبات الدور الرسمي، واحترامهم والاهتمام بشؤونهم مما يزيد مستوى ثقة رؤوسه به. (حياة الذهبي، 2014، ص120)

ومن ثم نخلص للقول بأن سلوك المواطنة التنظيمية يزداد في ظل القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكاريزماتي للقائد، والتشجيع على الإبداع والتحفيز الإلهامي، والاهتمام بالحاجات الفردية للمرؤوسين.

2) الثقافة التنظيمية:

وهي أحد المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية والتي تعتبر بمثابة محدد لهذا النمط من السلوك لدى العمال داخل المنظمات.

تعد الثقافة التنظيمية بمثابة بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة، والتي لا بد أن تكون متميزة في نظر العمال والعملاء. (عدادي الحسين، 2006، صفحة 100).

ويعرفها " هاندي شارلز " Handy Charles على أنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها العمل، والطريقة التي يتم بها العمل، والطريقة التي وفقها تتم ممارسة السلطة ومكافئة العمال ومراقبة أدائهم، وما الدرجة الرسمية المطلوبة؟ والى أي حد يطلب التخطيط؟ وما مداه الزماني؟ وهل ساعات العمل موضوع خلاف؟ وهل الرقابة تتم بشكل فردي؟ وهل توجد قواعد وإجراءات أم يكفي بالنتائج؟ وماهي تركيبة المرؤوسين؟ وكيف ينظر إليهم من حيث الامتثال والطاعة في حقهم في الابتكار؟ (غالبا، 1998، صفحة 125).

ويشار إلى أن هناك اتفاقاً عاماً بين الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تجسد نظاماً من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى.

كما تتميز الثقافة التنظيمية بعدد من الخصائص وهي: (حميد، 2005، الصفحات 21-22).

أ. الإنسانية: كونها تشكل من المعارف والحقائق والمعاني والقيم التي يأتي بها الفرد للمنظمة أو التي تتشكل من خلال التفاعل مع التنظيم.

ب. الاكتساب والتعلم: حيث يكتسب العامل هذه الثقافة من ميدان عمله وعن طريق التعلم المقصود والغير مقصود والتجربة والخبرة.

ج. الاستمرارية: بانتقال الثقافة التنظيمية من جيل لآخر من العمال متى كانت قادرة على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المنظمة.

د. التراكمية: إذ يترتب عن استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتعدد وتشابك العناصر المكونة لها.

يرى كل من " الطنجم والسواط " بأن الثقافة المنظمة لها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد فهي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية والسلوكيات المقبولة وغير المقبولة والقوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر والأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة واتجاهات القادة وتصرفاتهم في المواقف التي تحكمه معايير واضحة بالإضافة إلى أشغال الاتصال ونظام المكافأة المشجع وهذا يبين أن الثقافة التنظيمية تحكم كيفية أداء المنظمة لها أثر كبير على سلوك العمال بها. (الطنجم والسواط، 1424هـ، صفحة 253).

الثقافة التنظيمية بهذا المعنى لها تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية وذلك كما يرى العامري من خلال مدى تشعبها أو رفقاها لمثل هذا النوع من السلوك إذا كان السائد في هذه المنظمة هو حرية العمال في ممارسة سلوكيات تطوعية إضافية تخدم مصالح المنظمة فان جميع أفراد المنظمة سوف يتأثرون بذلك وينعكس في سلوكياتهم وأفعالهم أما إذا كانت من مبادئ ونظام المنظمة ألا يقوم العامل إلا بما هو مطلوب منه ومنصوص عليه في متطلبات الوظيفة ولا يحبذ أن يقوم بأي تصرف يخرج من نطاق ذلك فسيكون مستوى الممارسات التطوعية الإضافية محدود للغاية. (حياة الذهبي، 2014، ص123)

وعليه فان الثقافة التنظيمية تؤثر سلباً أو إيجابياً على سلوك المواطنة التنظيمية حسب الاعتقاد والايديولوجية التي تقوم عليها ثقافة المؤسسة.

(3) العدالة التنظيمية:

تقوم فكرة العدالة التنظيمية على مهمة أساسية مفادها أن الأفراد يبحثون عن العدالة والمساواة في العلاقات التبادلية بين العاملين والقيادات داخل التنظيم المؤسسي، وأن إدراك عدم التوازن في هذه العلاقة يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي "Bulletin 2005".

وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين المواطنة التنظيمية والعدالة التنظيمية وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بينهما، ووجود علاقة بين بعض مؤشرات العدالة الإجرائية، وثقة العاملين في نظم تقييم الأداء والرضا عن الرئيس، والانتماء للمؤسسة ووجود علاقة إحصائية إيجابية بين العدالة الإجرائية ممثلة في قاعدة السيطرة والفرص في عملية اتخاذ قرار العقوبات مع سلوك المواطنة.

ويميز الباحثون بين نوعين من العدالة التنظيمية هما:

أ. العدالة التوزيعية:

توجد علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعدالة التوزيعية، إذ أن إدراك عدم عدالة توزيع العوائد تؤدي إلى توتر الأفراد مما يدفعهم إلى محاولة التخلص من هذا التوتر، وبما أن سلوك الدور الإضافي عبارة عن سلوكيات تطوعية لا يشملها النظام الرسمي للمكافأة، وعدم القيام بها يؤثر في حصول الفرد أو العامل على مكافأته بخلاف مهام الدور الرسمي فإن الفرد يختار عدم القيام بهذه السلوكيات (Bulleton 2005) (آل زاهر، 2011، الصفحات 530-531).

ب. العدالة الإجرائية:

هناك عنصران رئيسيان للعدالة الإجرائية، ويمثلان في:

الأول: الإجراءات الرسمية العادلة وهو عبارة عن الإجراءات الأزمنة لتحقيق التوزيع العادل للمكافأة وهي تؤثر في إدراك العاملين للعدالة.

والثاني: العدالة التفاعلية وهي العدالة المعاملة التي يتلقاها الموظف أو العامل عند تطبيق الإجراءات الرسمية وتفسيرها، حيث أن السلوك الذي يعامل به الفرد عند تنفيذ الإجراء قد يؤثر في إدراكه للعدالة، فالموظف قد يرى الإجراء عادلاً إذا عومل كعضو له احترامه وقيمه في الجماعة، كما أن إحساس القائد أو المشرف للحاجات الشخصية للعاملين أو أعضاء الهيئة التدريسية قد يتغير نوع العدالة، لأن هذا الاهتمام سوف يعتمد على توزيع النواتج، كما أن اهتمام المشرف يشعر العاملين بأهميتهم، وبالتالي فإن سلوك المواطنة التنظيمية يحدث عندما يكون هناك تركيز قوي على أهمية الفرد حيث إن هذا التركيز يؤثر على دافعية الفرد لتعظيم عوائد الجماعة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن العدالة التنظيمية بجوانبها وأنماطها المختلفة وتأثيرها في أداء الأفراد لسلوك المواطنة التنظيمية، تستدعي تبني المؤسسات المختلفة وخصوصاً المؤسسات الأكاديمية والتعليمية - أخلاقيات وقيم وأساليب تنظيمية و إجرائية تدعم تشكيل وتطوير ممارسات السلوك التطوعي، وهذا يعطي انطبعا عن مدى اهتمام المؤسسات الأكاديمية والتعليمية بتطوير الموارد البشرية باعتبارها جوهر

الانطلاق لتحقيق التكامل والجودة في مختلف الأدوار التدريسية والبحثية و القيادة المجتمعية. (ال زاهر، 2011، صفحة 352).

4) الدعم التنظيمي:

نجد في الأدب النظري المتعلق بالسلوك التنظيمي تعريفات مختلفة للدعم التنظيمي المدرك، نذكر منها تعريف "هانجكي"، وزملائه "Maknjee" على أنه التزام المنظمة اتجاه عمالها.

وقد عرفه "Eisenberger" بأنه الاعتقاد السائد لدى العامل فيما يتعلق بالمدى الذي تقدر فيه المنظمة إسهاماته وتهتم بشأن رفاهيته. (الذهبي، 2014، الصفحات 130-131).

وبالتالي فإن ناتج الدعم التنظيمي المدرك الأكثر إيجابية تتمثل في الآتي:

- المواقف والسلوكيات الإيجابية للدعم التنظيمي المدرك تقود العمال للاهتمام والعناية بمصالح ورفاهية المنظمة.
- زيادة الالتزام اتجاه المنظمة.
- الرفع من الأداء والحد من التغيب عن العمال.
- زيادة ولاء العمال لمؤسستهم.

أما "ايزبرينج" فقد توصل من خلال دراسة له أن العمال يردون بالمثل على الدعم التنظيمي المدرك من خلال خفض نسبة الغياب والرفع من الأداء، وهذا يدل على أثر الدعم التنظيمي المدرك من قبل العمال على سلوكهم بشكل عام.

وفي دراسة أجراها "تورزي" لمعرفة الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وكان من نتائجها أن العمال الذين ينظرون إلى منظماتهم كونهما دعامة لهم يميلون للانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما أن المستوى العالمي للدعم التنظيمي المدرك ينشئ التزامات لدى العمال لإبداء سلوك المواطنة التنظيمية أكثر من: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري (الذهبي، 2014، صفحة 132).

5) الرضا الوظيفي:

يؤكد كل من "Niye و Wite" أن الجهود العلمية والبحوث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي انطلقت من فرضين رئيسيين هما: الرضا الوظيفي هو المحدد الكامن (الثابت) لكثير من سلوكيات العمل الإيجابية والسلبية مثل التغيب عن العمل وترك العمل، وأداء الأدوار المنوطة على أكمل وجه، وكذا إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الرضا الوظيفي غالباً ما يبذلون جهداً مضاعفاً، ويؤدون أعمالهم بصورة من نظرائهم الذين تتتابههم مشاعر وسلوكيات، عدم الرضا والإحباط .

وأن الأفراد الذين يشعرون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي تكون حالتهم النفسية جيدة، فهو يقودهم إلى انتهاج سلوكيات المواطنة التنظيمية. (علي ناصر شتوي آل زاهر، 2011، ص346-348)

يؤكد المؤتمر العالمي حول الديمقراطية والتعليم العالي "2006" على عدد من الأهداف منها:

- تقديم عدد من البحوث التي تبحث في العاقبة بين الجامعة والمجتمع في عدد من الدول.
- إبراز دور الجامعات في تدريب وتعليم المواطنة.
- مناقشة قضية المواطنة مع الخبراء الذين من كل الأقطار الأوروبية.
- عقد مناقشات ايجابية حول الديمقراطية والمواطنة ودور التعليم العالي لغرسها في المجتمعات.
- محاولة إيجاد أنشطة للمتابعة الممكنة لتفعيل هذه القضايا في مجال تعليم المواطنة في التعليم العالي.

وهناك مجموعة من الباحثين ينظرون إلى المناخ التنظيمي السلبي، ويؤكدون على بعض تلك الجوانب السلبية التي قد تقلل من ممارسة المواطنة التنظيمية، ومن ذلك الإجهاد الانفعالي، وقد حاول هؤلاء الباحثين دراسة العلاقة بين الإجهاد الانفعالي والانجاز الوظيفي الفردي، علاقة كل منهما بسلوك الدور الإضافي وأثره في زيادة الولاء للمؤسسة وقد أوضحت نتائج البحوث إن الإجهاد الانفعالي والانجاز في الوظيفة يرتبطان ارتباطاً سلبياً بسلوك المواطنة التنظيمية.

أهمية سلوك المواطنة التنظيمية:

وتكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في الآثار الايجابية التي يمكن أن يحققها للمنظمة والمتمثلة فيما يلي:

- المحافظة على وحدة المؤسسة وتماسكها وتحسين الإنتاجية فيها.
- الرفع من مستوى قدرات ومهارات العمال والمديرين على حد سواء.
- يعزز شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة مما يزيد من مستوى الرضا لدى المورد البشري.
- يوطد أواصر العلاقة بين العاملين مما ينعكس ايجابياً على الأداء المتميز.
- يؤدي إلى الالتزام التنظيمي وحل المشكلات والصراعات.
- يساعد على تخفيض حاجة المؤسسة إلى تخفيض الموارد النادرة لوظائف الصيانة.
- تساهم في تحسين قدرة العاملين والمديرين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال. (حياة الذهبي، 2014، ص98).

أما بالنسبة لأهمية هذا السلوك بالنسبة للفرد فيبرز ذلك من خلال:

- توفير القدرة على الإبداع والابتكار اتجاه المنظمة
- يعزز الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة
- ينمي روح الولاء والانتماء ويقلل من معدلات دورات العمل ويحسن مستوى الأداء الفعلي الفردي وكذا الاتصالات التنظيمية وتنمية العلاقات بين الموظفين. (طيب بودرهم، 2016، ص174)

كما وتنبع أهمية ممارسة أنماط السلوكية للمواطنة التنظيمية من الآثار الايجابية التي يمكن أن تظهر على المنظمة، فقد لاحظ بعض الباحثين النتائج المحققة لسلوك التطوع التنظيمي ما يلي:

- يؤدي إلى تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقية لمواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا إن تحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين للتوسيع في خدماتها والتميز في أدائها.
- يزيد مستوى الحماس في الأداء وهذا يفقد الكل الروتين
- يتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه أو التوقيت المناسب.

- يزيد من فاعلية الأداء وكفاءته.
- يقلل من مستوى التسرب الوظيفي ويرفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- يعمل سلوك المواطنة التنظيمية على تحسين الإنتاجية باعتباره مصدرا مجانيا لها.

وكذلك تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية مهمة بالنسبة للمجتمع فهي تنعكس عليه حسب الآتي:

- من خلال المساهمة في خلق منظومة تتوسع إلى ما هو ابعد من خلال انتقال الفرد بسلوكه هذا بقيمه التنظيمية إلى حيث المجتمع
- تؤدي إلى التأثير على الأداء والنجاح التنظيمي من خلال تحسين إنتاجية العاملين وتسخير موارد المنظمة النادرة لخدمة الأهداف الإنتاجية لأنها تؤدي إلى تعزيز روح الفريق L'Esprit D'Equipe مما يرفع من معدل العمل التعاوني والجماعي.
- كما تعمل على تحقيق التناسق بين أعضاء فرق العمل.
- تعزز قدرة المؤسسة على استقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم وتزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة.

6- آثار سلوك المواطنة التنظيمية:

كما أن لسلوك المواطنة التنظيمية محددات له آثار تترتب عن ممارسة العمل له أو أحجامهم عن ذلك فلقد أثبتت البحوث الميدانية المتعلقة بدراسة هذا السلوك بأنه له أثر كبير على الفرد والمنظمة، فعلى مستوى المنظمة يسهم هذا السلوك في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية، من خلال حسن الموارد، الإبداع، وعملية

التكيف السريع مع التطورات الخارجية، والقدرة على استقطاب الموارد البشرية على البديل والعطاء أكثر مما يتطلبه الدور الرسمي للوظيفة.

أما على المستوى الفردي فيؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تحسين أداء العامل وتطوير قدراته، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته، وقد يترتب عن ذلك زيادة نسبة العوائد التي يحصل عليها كالأجر والترقية. (العامري، 2002، صفحة 48).

ولتوضيح مما سبق ذكره نعرض فيما يلي أثر سلوك المواطنة التنظيمية على بعض المتغيرات كالفعالية التنظيمية ومعدل دوران العمل.

1) الفعالية التنظيمية:

لقد وصف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه سلوك تطوع إلا أنه يرفع من كفاءة وفعالية المنظمات وهذا ما سنبينه في حيثيات هذا العنصر.

من المتفق عليه أن الفعالية التنظيمية هي متغير أساسي في الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي، وهي بعد يهتم به لفهم القدرات الفردية من نوعها التي تطورها المنظمات لضمان الأداء الناجح، فإذا كانت المنظمات لديها إستراتيجية متينة والموارد البشرية تتماشى تبعاً لها فإنه من المرجح أن تخلف هذه الهياكل البشرية دوراً رئيسياً في عملية تقييمها.

أما " تفاكولي " " Tefakoli " فقد أوضح كيف يسهم سلوك المواطنة في زيادة الفعالية التنظيمية من خلال النقاط التالية:

- إذا كان لدى الموظف سلوك حضاري Comportement Civique فالمدیر قد يستخدم مقترحاته من أجل تحسين الفعالية التنظيمية.
- العمال الكيسون Les Polis يتجنبون إحداث المشاكل للآخرين، وبالتالي منع وقوع أزمة في المنظمة.
- عندما يساعد العامل زملائه في حل مشاكل الشغل يوفر المزيد من الفرص للمدير لأداء أنشطة المنظمة. (الذهبي، 2014، صفحة 143).
- العمال الواعيين والفطنين يتطلبون إشرافاً ومراقبة أقل، وخلق هذه الثقة لدى المدير تنسب لهم المزيد من المسؤولية، وبذلك يوفر المزيد من الفرص والوقت للمدير حتى يتفرغ لمعالجة القضايا الهامة بالمنظمة.
- يتولى العمال ذوي الخبرة تدريب العمال الجدد وإفادتهم، ما ينجم عنه انخفاض تكاليف المنظمة في تخصيص الموارد لتدريب عمالها.
- السلوك الحضاري والتطوع والأنشطة التعاونية في ميدان العمل تفعل التنسيق بين أنشطة أعضاء الفريق والجماعات، مما يزيد من الكفاءة والفعالية.

- تعزز سلوكيات المساعدة على الأخلاق والأداء الجماعي للعمل واعتماد روح الفريق ما يقوي الأداء ويساعد المنظمة على ضمان بقاء واستمرارية العمل للأكفاء.
 - أداء مهام العمال الغائبين ومساعدة من لديهم مسؤوليات ثقيلة يجعل أداء المنظمة يستقر.
 - العمال من لديهم معلومات عن سوق العمل يقدمون اقتراحات جيدة بشأن التحسينات التنظيمية.
- وفقاً للتغيرات والتطورات التي يعرفها العصر الحالي ودخول المنظمات إلى اقتصاد موجه نحو المعرفة، تعتبر الموارد البشرية عنصراً استراتيجياً أكثر حيوية في تعزيز فعالية وكفاءة المؤسسات.

(2) دوران العمل:

إن العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية ودوران العمل أمر أثار اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة، كما اعتبر هذا النمط من السلوك الإداري سابقة حديث للتنبؤ بنية الدوران أو الدوران. وبما أن سلوك المواطنة التنظيمية يعكس السلوك الإداري التطوعي الذي يعود بالنفع على المنظمة، ويعكس دوران عمل الأشياء اتجاه المنظمة، فمن المتوقع أن تكون العلاقة بين هذا الأخير ودوران العمل سلبية.

يرى بعض الباحثين أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية يدل على الشعور الحقيقي للعامل بشأن كم يرغب في المشاركة والبقاء والاستمرار في المنظمة وكم يريد أن يكون بعيداً عنها. فسلوكيات الدور الغير رسمي إرادية واختيارية غير مطلوبة رسمياً من قبل رب العمل، لذلك عندما يلقي العامل والموظفين عدم الرضا مع وظائفهم ويكونوا غير قادرين على ترك المنظمة بسبب عدم وجود فرص بديلة للشغل فإنهم يميلون للتعبير عن استيائهم بالحد من سلوك المواطنة التنظيمية بدلاً من أداء الواجبات الرسمية بشكل سيئ، والمماطلة والتأخر المتكرر والغيابات، لأنها أمور تعرضهم للعقاب. وبالتالي يمكن انخفاض في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل العامل كإشارة على بداية انسحابه عن مكان الشغل، أي أنه كلما انخفض سلوك المواطنة التنظيمية زاد معدل دوران العمل. ولقد أشار " تشن « وآخرون إلا أن المنظمات التي لديها مستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية سوف يكون لديها مستويات منخفضة من الدوران، نتيجة للتفاعلات بين العمل الذين يظهرون مستويات عالية من هذا السلوك، والذي قد يعزز جاذبية الجماعة وتماسكها ومن ثم التقليل من الدوران الإداري. وأوضح "اورجن" أيضاً إن سلوكيات المساعدة يمكن إن تعزز الروح المعنوية والتماسك الجماعي والشعور بالانتماء للفريق، كل هذا من شأنه أن يساعد المنظمة على استبقاء عمالها. (الذهبي، 2014، صفحة 144)

وانطلاقاً مما ذكر سابقاً فإن ممارسة العمال لسلوك المواطنة التنظيمية، له الأثر الإيجابي على الفرد والمنظمة كزيادة الفعالية التنظيمية وخفض معدل دوران العمل.

7 - نظريات سلوك المواطنة التنظيمية

هناك نوعين من العقود بين الفرد والمؤسسة، و هما العقد الصريح أو ما يسمى بالعقد الرسمي و العقد الضمني أو ما يسمى بالعقد النفسي، و يشير العقد الرسمي إلى المهام الرسمية و معايير الأداء المنصوص عليها في العقد الرسمي بين الفرد و المؤسسة، أما العقد النفسي فيشير إلى إدراك العامل المهام المطلوبة و العائد عليها، و يمكن تفسير العلاقة بين الفرد و المؤسسة بإستخدام كل من نظرية التبادل الاجتماعي و نظرية التعاون:

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي

يؤكد " جورج هومنز " أن التبادل الاجتماعي يبدأ من تفاعل الأفراد المتقابلين (وجها لوجه) عاكسا الأوجه الاجتماعية و النفسية و الاقتصادية لتكون القاعدة لعملية التبادل قوامها أهداف و غايات اجتماعية كالسمعة و الاعتبار و الاحترام و التقدير و النفوذ الاجتماعي و ليس المنفعة المادية الصرفية لأنها ليست دائما هدف التبادل الاجتماعي من ثلاث أنواع رئيسية منت المواقع الاجتماعية ، العليا، الوسطى ، الدنيا و بهذا فإنه كلما زاد الفرد من نشاطاته الاجتماعية داخل المجتمع زادت مكافأته الاجتماعية و بالتالي تزداد نسبة نشاطاته الناجحة المؤهلة للمكافآت ، و هناك الظروف التي تخضع لها العلاقات التبادلية و هي: (ونوعي، 2022، صفحة 88).

أ- كمية المساعدة المقدمة من قبل الطرف الأول للطرف الثاني خلال فترة زمنية محددة.

ب- كمية النشاطات البديلة التي يمنحها الآخرون للأشخاص المشتركين في العلاقة التبادلية.

ج- درجة القبول الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد خلال تبادله مع الآخر.

وفق هذه النظرية فإن سلوك المواطنة التنظيمية ينشئ من خلال العلاقات التبادلية للأفراد داخل التنظيم، أي أن تفاعل الأفراد هو الذي ينمي سلوك التطوع من الأساس.

تعتبر نظرية التبادل الاجتماعي الأكثر استخداما لفهم السلوك في التنظيم، إذ ينطوي التبادل الاجتماعي على سلسلة من التفاعلات التي تولد الالتزامات وفق مبدئين إثنين:

- علاقات الأفراد مع مرور الزمن تصبح ثقة ثم ولاء ثم التزام متبادل.

- الالتزام يقتضي المعاملة بالمثل، حيث يبادر شخص واحد بمنح خدمة أو فائدة للشخص الآخر في حالة رد الشخص الثاني لخدمة مقابلة للطرف الأول تنشئ سلسلة من التبادلات المفيدة ومن ثم تظهر مشاعر الإلتزام المتبادل بين الطرفين.

حسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة الذي يشعرون بها من مرؤوسيهم والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(01) نظرية التبادل الاجتماعي

ما الذي يقدمه العاملون؟	ما الذي تقدمه المؤسسة للعاملين؟
<ul style="list-style-type: none"> • قيام العاملين بسلوكيات إيجابية . • دعم و تأكيد الذات . • الالتزام التنظيمي. • المواطنة التنظيمية. • الولاء التنظيمي. 	<ul style="list-style-type: none"> - الدعم التنظيمي. - الدعم القيادي. - العدالة التنظيمية. - التمكين الإداري. - الثقة التنظيمية. - مشاركة العاملين في القرارات . - جودة حياة العمل . - القيادة التحويلية.

(القيوني، 1993، صفحة 114)

ثانيا: نظرية التعاون

تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثانية التي تعطي الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقات الثنائية بين الافراد والمنظمة أو العلاقات بين الأفراد، فإن نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعة كالمواطنين تنظيميين. تقترح نظرية أن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة أي أن نجاح كل فرد منهم مساعدة الآخرين على النجاح أيضا مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام و قد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تصنيفها لبيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة. (هارون، 2014، صفحة 35).

خلاصة الفصل:

إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي يقوم به العامل أو الموظف من محض إرادته، ولا يصنف ضمن متطلبات العمل الرسمي، لا ضمن نظام المكافأة والحوافز، لكنه يلعب دورا هاما في فائدة المؤسسة، وقد حاز اهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك المؤسساتي بُغية تعريفه وتحديد أبعاده التي اختلفت من باحث لآخر.

وهناك من صنف هذا النمط من السلوك إلى فردي يهدف إلى مساعدة زملاء العمل، ومنظمي يتجلى في سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة بشكل عام، وقد صنفه آخرون إلى خمسة أبعاد تتضمن "الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الضمير الحي وأخيرا الروح الرياضية.

الجانب الميداني

أولا : منهج الدراسة

ثانيا: أداة جمع البيانات

ثالثا: الدراسة الاستطلاعية

رابعا: العينة وطريقة اختيارها

خامسا: أساليب المعالجة الإحصائية

سادسا: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها على ضوء

الفرضيات.

أولاً: منهج الدراسة:

إن مسألة المنهج تعتبر جد أساسية في البحث فالاعتماد على منهج من طرف الباحثين، وهذا بالاعتماد على إجراءات علمية محكمة للولوج إلى الميدان.

وتبعاً لطبيعة وأهداف الموضوع المراد دراسته الذي أقيم بغرض وصف ظاهرة محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجماعات المحلية بلدية جمورة انموذجاً. فقد استعملنا المنهج الوصفي الذي يساعدنا على تشخيص الظاهرة كشف جوانبها إضافة إلى جمع المعلومات الكافية عن المتغير والوصول إلى عدد من النتائج والخروج بجملة من التوصيات.

ثانياً : أداة جمع البيانات**استمارة الاستبيان:**

يعتبر الاستبيان من التقنيات الملائمة للحصول على معلومات مرتبطة بواقع معين، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها، وتعد هذه الأسئلة في شكل متسلسل وواضح وبسيط.

وقد تم الاعتماد عليه في هاته الدراسة كأداة رئيسية لمعرفة محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ببلدية جمورة ولاية بسكرة، حيث تم بناء بنوده على ضوء أهداف الدراسة بالاعتماد على الأدبيات والنظريات العلمية وكذا الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، وقد اشتمل الاستبيان المصمم في صورته الأولية على 37 بندا موزعين على خمسة محاور هي:

المحور الأول: يتعلق بمحدد القيادة التنظيمية، ويضم 08 بنود.

المحور الثاني: يتعلق بمحدد الثقافة التنظيمية، ويضم 07 بنود.

المحور الثالث: يتعلق بمحدد العدالة التنظيمية، ويضم 07 بنود

المحور الرابع: يتعلق بمحدد الدعم التنظيمي، ويضم 07 بنود

المحور الخامس: يتعلق بمحدد الرضا الوظيفي، ويضم 08 بنود.

بعد ذلك تم القيام بتوزيع الاستبيان على مجموعة مكونة من 08 أفراد من المجتمع الأصلي قصد التأكد من وضوح الأسئلة وابتعادها عن الغموض، كما تم عرض الاستبيان على 07 محكمين مختصين لمعرفة آرائهم حول ما إذا كانت بنود الاستبيان تقيس حقا الموضوع المراد قياسه من حيث مدى وضوح البنود وترابطها وملاءمتها للاستخدام.

بعد الأخذ بملاحظات الأفراد وكذا المحكمين تم تعديل بنوده الغامضة وإلغاء بعض البنود التي ثبت بأنها لا تحقق هدفها تم وضع الاستبيان في صورته النهائية مكون من جزأين هما:

الجزء الأول: يحتوي على توضيح الباحثين للغرض العلمي من الاستبيان ونوع المعلومات المراد الحصول عليها وكيفية الإجابة مع تشجيع على الإجابة الدقيقة والموضوعية على بنود الاستبيان وأخيرا تطمينهم بأن المعلومات تبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرضها العلمي.

الجزء الثاني: يحتوي على بنود الاستبيان المكونة من 30 بندا وكذا بدائل الإجابة الآتية:

- نعم (تمنح 03 درجات للمبحوث الذي يجيب على البديل نعم في كل بند من بنود الاستبيان)
- أحيانا (تمنح 02 درجات للمبحوث الذي يجيب على البديل أحيانا في كل بند من بنود الاستبيان)
- لا (تمنح 01 درجة للمبحوث الذي يجيب على البديل لا في كل بند من بنود الاستبيان)

الجدول رقم (03) يبين توزيع بنود استمارة الاستبيان

محددات سلوك المواطنة التنظيمية	البنود التي تقيسها
القيادة التنظيمية	1.2.3.4.5.6
الثقافة التنظيمية	7.8.9.10.11.12
العدالة التنظيمية	13.14.15.16.17.18
الدعم التنظيمي	19.20.21.22.23.24
الرضا الوظيفي	25.26.27.28.29.30

ثالثا: الدراسة الاستطلاعية:

من خلال أخذ الموافقة النهائية من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية جمورة وضمان تقديم التسهيلات الادارية لإجراء الدراسة الميدانية، ومن خلال المعلومات الفنية حول البلدية تم تحديد مجالات الدراسة الميدانية كما يلي: (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني)

❖ المجال المكاني:

من خلال عنوان الدراسة فقد تمثل المجال الجغرافي (المكاني) لجانبها الميداني في بلدية جمورة ولاية بسكرة.

● **نبذة تاريخية عن مدينة جمورة:**

مدينة جمورة من أهم مدن الزيبان التي تستمد شهرتها كما وصفها الباحثون في التاريخ متحف مفتوح على الطبيعة وموقعها الجغرافي وعمقها الحضاري ورصيدها التاريخي منذ عهد ما قبل التاريخ إلى العهد الروماني البيزنطي والفتوحات الإسلامية وحكم الدولة الحفصية من تونس والحماية العثمانية والأترار وما زالت بعض الآثار على وجود مطبعة لطبع النقود والتي تعود إلى زمن الدولة الحفصية ما بين 1235 م و1554 م بقرية بني سويك وتسمى عملتها السكة السويكية التونسية وقد عثر على بعض منها أثناء الحفر بتجديد بعض البنايات القديمة بالقرية في عهد الاستعمار الفرنسي.

➤ تاريخ نشأة بلدية جمورة:

قبل سنة 1956 م تعتبر بلدية جمورة جزءا من البلديات المختلطة لعين التوتة وبعد سنة 1956م أصبحت تابعة لدائرة بسكرة وأصبحت بلدية منذ التقسيم الإداري لسنة 1974م وتتبعها قديلة وبني سويك كتجمعين ثانويين لها منذ التقسيم الإداري 1985م أصبحت تابعة لدائرة الوطاية وأصبحت دائرة منذ 1991/10/11 م وتظم كل من بلدية جمورة مقر الدائرة وبلدية برانيس.

➤ تعريف بلدية جمورة:

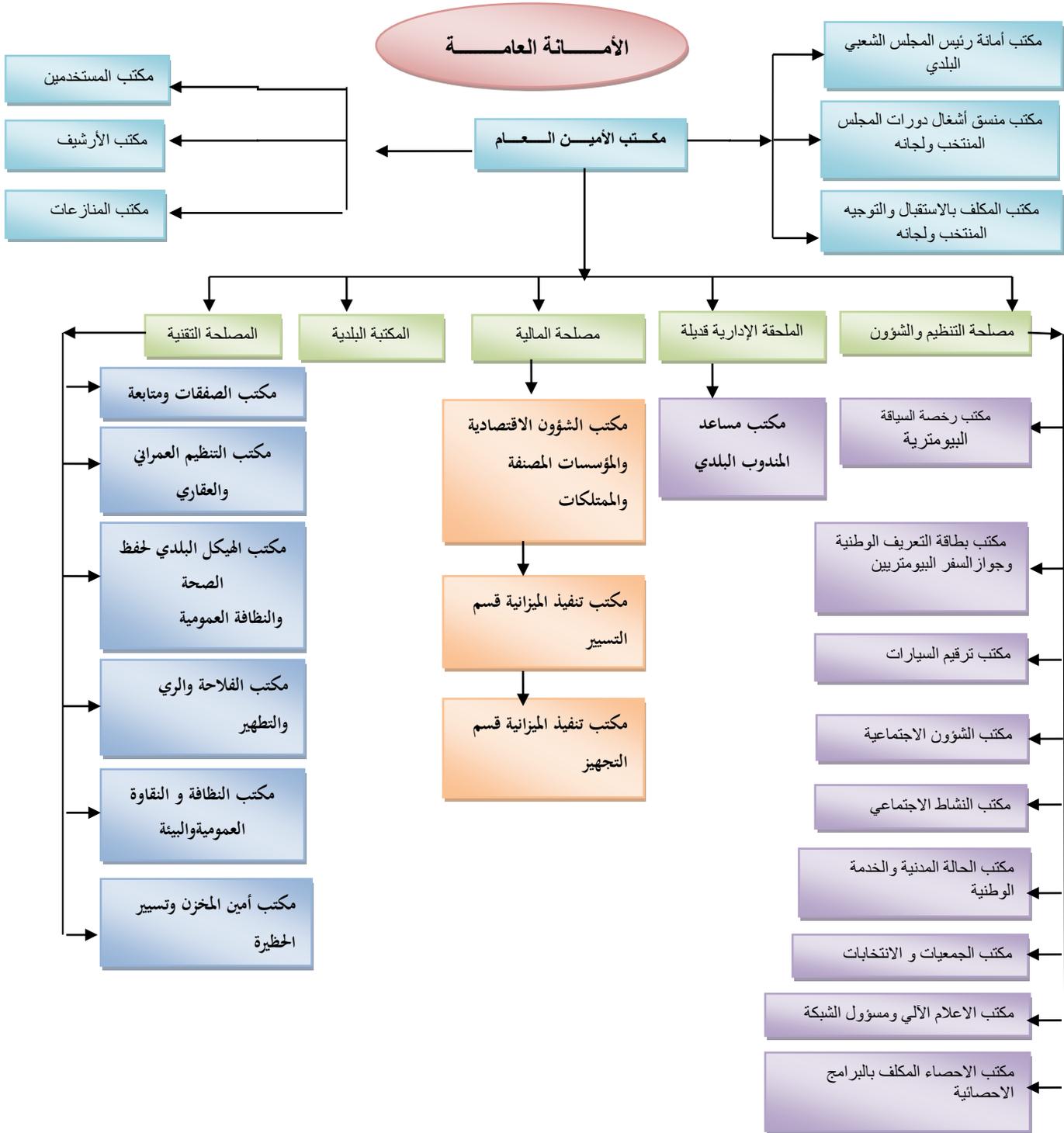
تقع بلدية جمورة من الجهة الشمالية الشرقية لجوهرة عروس الزيبان بسكرة تبعد عن مقر الولاية بـ 35 كلم تربط الشمال والجنوب بالطريق الوطني 87 وتبعد عن الجزائر العاصمة بـ 461 كلم ويقدر ارتفاعها عن سطح البحر بـ 1000 متر (قلعة بني سويك) بمساحة تقدر بـ 250.80 كلم² ويحدها من الشمال بلديتي عين زعطوط والقنطرة ويحدها من الجنوب بلدية برانيس ويحدها من الشرق بلدية تيغراغار بولاية باتنة.

يقدر عدد سكان بلدية جمورة سنة 2008 بـ 12663 نسمة وهي منطقة جبلية بها جبال وهضاب عالية وسهول ووديان إذ تعتبر جزءا من الأوراس ونلاحظ بصفة عامة أن الوسط الطبيعي محاط ومحصور بواسطة أودية وشعاب كلها تصب في واد عبدي (واد جمورة) الذي يصب بدوره بواد بسكرة.

نشأت بلدية جمورة في عام 1958 وهي بلدية ثورية وتعد البلدية الأولى على مستوى الولاية من حيث الشهداء المقدر عددهم بـ: 334 شهيد والثانية وطنيا.

وتأتي جمورة بين خطي عرض 35 و 40 وخطي طول 49 و 50 على الطريق الوطني رقم 87 الرابط بين ولاية بسكرة وولاية باتنة، يسكن هذه البلدية 13669 مواطن ويرأسها السيد حمه كحلول من حزب جبهة المستقبل.

الهيكل التنظيمي لإدارة بلدية جمورة



• الهيكل التنظيمي لبلدية جمورة:

1) الأمانة العامة ومصحة التنظيم:

- أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي: تتكفل أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي بالمهام التالية البريد الصادر والوارد والرد على المكالمات الهاتفية وتحرير أمر بمهمة وتسجيل وصولات البنزين.
- الأمانة العامة: تأتي الأمانة العامة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وتقوم بما يلي:
 - القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.
 - القيام بتنفيذ المداورات بتبليغ محاضر مداورات المجلس الشعبي البلدي والقرارات لسلطة الوصاية.
 - الإشراف على إعداد ميزانية البلدية وتتبعها وتقوم بتوزيع المهام على مختلف المصالح.
 - السهر على أداء جميع المهام بالبلدية ومسك ملفات المنازعات وتسيير الموارد البشرية.

(المرسوم التنفيذي 91-26 المؤرخ 02/02/1991)

- مكتب أمانة الأمين العام: يهتم بترتيب وتسجيل جميع مداورات المجلس وقرارات الرئيس وكتابة جميع المراسلات.

- كما يقوم بتسيير جميع أمور المستخدمين وهم ممثلين في هذا الجدول:

جدول رقم (02): يوضح تسيير المستخدمين

ملاحظات	الوضعية الخاصة للمستخدمين خلال الثلاثي الأول	الصفة	تعداد المستخدمين الإجمالي
	وضعية انتداب 03	75 مرسم	189
	عطل مرضية 01		
	توقيف: /		
	استيداع: /	114 متعاقد	
	الخدمة الوطنية: /		
	أخرى: /		

(قانون 06-03 المتعلق بالوظيفة العمومي)

2) مصلحة التنظيم والشؤون العامة: تتفرع هذه المصلحة إلى مكتبين:

- مكتب الحالة المدنية ورقمنتها والخدمة الوطنية: وتتكون من شبك الحالة المدنية لاستخراج الوثائق المنصوص عليها حسب مرسوم 2015 والتي تعدادها 13 وثيقة بالإضافة إلى مكتب رئيس المصلحة أين يتم تسجيل المواليد والوفيات والزواج مع رقميتها في السجل الآلي الوطني ومواكبتها لكل التغييرات الطارئة زيادة على مكتب الخدمة الوطنية الذي يتم فيه تسجيل الفئات العمرية المطلوبة للخدمة بصفة آلية حسب

الإجراءات المنصوص عليها في القوانين الجزائرية لمرسوم 1974 والمعدل في 2014 على كل جزائري ذكر بلغ 18 سنة. (القانون الأساسي 11-334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011).

▪ **مكتب الشؤون الاجتماعية والمنازعات:** ويتكفل باستخراج كل الوثائق ذات الصلة الاجتماعية من شهادة عدم العمل، وعدم الزواج ومختلف التصاريح مع متابعة هذا المكتب لكل المستجدات في التظاهرات الدينية والوطنية، كما يقوم بمتابعة المنازعات وتحليلها وإعداد العرائض القضائية وتمثيل البلدية أمام القضاء بتفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي، بالإضافة إلى العمل الدوري لمراجعة الانتخابات والجمعيات المعتمدة على مستوى البلدية كما أنه مكلف بعملية الحج.

▪ **مكتب الحالة المدنية:** الذي يركز على استخراج الوثائق للحالة المدنية كشهادة الميلاد والوفاة وبطاقة شخصية للحالة المدنية وأخرى عائلية، وكذا عقود الزواج وشهادة الطلاق وبيان الولادة سواء باللغة العربية أو الفرنسية بالإضافة إلى استخراج بطاقة التعريف الوطنية التي يتم المصادقة عليها من طرف رئيس المصلحة، إضافة لهذا كله يتم تسجيل المواليد والوفيات والعقود الجديدة في السجلات الخاصة بها ورقمتها مع تصحيح جميع الأخطاء الواقعة في جهاز الإعلام الآلي واستخراج شهادة الميلاد الخاصة.

▪ **مكتب الشؤون الاجتماعية والمنازعات:** يتم فيه استخراج كل الوثائق ذات الصلة الاجتماعية كشهادة وبطاقة الإقامة والعزوبة والبطالة بالإضافة إلى المصادقة على التصاريح الشرفية بأنواعها.

3) المصلحة البيومترية: ويتم فيها استخراج الوثائق البيومترية التالية:

- مكتب رخصة السياقة: يتم فيه استخراج رخص السياقة بجميع أنواعها.
- مكتب جواز السفر البيومتري: يتم فيه استخراج جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف الوطنية البيومترية.
- مكتب الإعلام الآلي: هو نقطة ربط للمكاتب بالشبكة العنكبوتية.
- مكتب البطاقة الرمادية: ويتم فيه استخراج البطاقة الرمادية وبطاقة المراقبة للسيارات.

▪ **المصلحة البيومترية:**

أ- أقسام المصلحة البيومترية: تنقسم المصلحة البيومترية إلى أربعة مكاتب وهي كالتالي:

1- مكتب الإعلام الآلي:

وهو مكتب من مكاتب المصلحة البيومترية يحتوي أجهزة الخاصة بالمصلحة البيومترية، حيث يقوم بربط جميع مكاتب المصلحة بالشبكة العنكبوتية، ويظم موظف مختص وهو مهندس دولة في الإعلام الآلي وهو الذي يسهر على السير الحسن للمصلحة البيومترية بجميع أقسامها وهو المسؤول كذلك على الأخطاء التقنية بجميع المكاتب الخاصة بالمصلحة البيومترية، وإن مهندس الإعلام الآلي كذلك منوط به مهام جميع المصالح الأخرى منها مصلحة الحالة المدنية، وخاصة الرقمنة في هذه المصلحة.

2- مكتب رخصة السياقة:

يهتم هذا المكتب باستخراج رخصة السياقة بجميع أنواعها، رخصة قيادة دراجة نارية، رخصة قيادة مركبات الوزن الخفيف والثقيل ويمكن تعريفها كالتالي:

رخصة السياقة: هي قيادة المركبة التي لا يتجاوز وزنها 3.5 طن إذا كانت تنقل 08 أشخاص والسائق 9 وإذا كانت تجر عربة او مقطورة لا يتجاوز وزنها 7.5 قنطار مدة السياقة عامين السرعة 80 كلم في الساعة، السن المحدد 18 سنة.

ويمكن تعريفها كذلك رخصة السياقة صنف ب تزن 3.5 طن تحتوي على 8 أشخاص زائد سائق، تستطيع جر مقطورة تزن 750 كلغ على الأكثر تمشي بسرعة 90 كلم في الساعة لمدة سنتين.

3- مكتب جواز السفر:

وهو مكتب مختص باستخراج الوثائق البيومترية المتمثلة في جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية، ويقوم بمعالجة الملفات الخاصة باستخراج هذه الوثائق من مرحلة استلام الملف وإدخال البيانات الشخصية والمصادقة عليها وصولاً إلى مرحلة التصوير.

كما يقوم بتسليم جواز السفر وبطاقة التعريف الوطني البيومترية عند صدورهما من المركز الوطني لإنتاج الوثائق البيومترية المؤمنة المتواجد على مستوى ولاية الاغواط.

1- مكتب البطاقة الرمادية:

■ تعريف البطاقة الرمادية: هي بطاقة تعريف السيارة وتتضمن معلومات متعلقة بتعريف الشخص مالك السيارة، بالإضافة إلى معلومات عن مواصفات السيارة من حيث عدد المقاعد وعدد الأحصنة والرقم التسلسلي للسيارة ونوع الطراز وغيرها من الأمور بالإضافة إلى مقدار استطاعة حمولة المركبة ونوع وقودها.

4) المصلحة التقنية والمالية:

1- المصلحة التقنية:

■ مكتب الفلاحة الري التطهير: ويتكفل بما يلي:

الإرشاد الفلاحي ومتابعة الاستصلاح الزراعي، بالإضافة إلى صدور شهادات ممارسة النشاط الفلاحي.

■ مكتب التنظيم العمراني العقاري: ويتكفل هذا المكتب بما يلي:

إعداد عقود التعمير ومتابعة الاستصلاح بمختلف أنواعها: رخص البناء رخص الهدم ورخص التجزئة وشهادة النشاط الفلاحي.

القيام بمختلف المخططات مثل:

- مخطط التوجيه والتهيئة والتعمير.

- مخططات شغل الأراضي.

- المخطط التوجيهي الخاص بشبكة مياه الشرب والصرف الصحي.
- متابعة السكن الريفي السكن الهش وتسجيل الطلبات.
- إعداد قوائم المستفيدين من السكنات.

ويوجد فيه سجل الجرد الخاص بأملاك البلدية، وكذلك سجل الإيرادات إي سجل المداخل الخاصة بالبلدية ويحتوي هذا السجل على ما يلي:

- حقوق الأفرح.
- حقوق مياه السقي.
- حقوق دفاتر الشروط.
- حقوق المياه المملوءة بالصهاريج.
- **مكتب الصفقات:** ويتم فيه تنظيم الصفقات ومتابعتها:
- اقتراح برامج إعداد دفاتر الشروط.
- إشهار المناقصات والاستشارات.
- إعداد العقود(الصفقات، الاتفاقيات) ومتابعة تنفيذها.
- **مكتب حفظ الصحة البلدي:** يتكفل هذا المكتب بمتابعة ومحاربة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه والحيوان والحشرات ويسهر أيضا على مراقبة المحلات التجارية ذات الطابع الاستهلاكي بالإضافة إلى مراقبة ومتابعة المطاعم ومنها المطاعم المدرسية.
- **مكتب تسيير الحظيرة والمخزون:**
- مراقبة دخول التجهيزات واللوازم المكتبية ومواد النظافة.
- ضبط دفتر الجرد اليومي
- القيام بكل أعمال الصيانة التي تتطلبها أملاك البلدية سواء منها العقارية أو المنقولة.
- متابعة حركات ممتلكات البلدية خاصة من العتاد المنقول والعمل على مراقبتها وصيانتها وإصلاحها.
- 1- المصلحة المالية: تتكون من:
 - **مكتب الشؤون الاقتصادية:** ويقوم هذا المكتب بالتكفل بالحركة الاقتصادية للبلدية.
 - **مكتب تنفيذ الميزانية قسم التجهيز والاستثمار:** وهو الحساب رقم 83 من ميزانية التسيير بحيث تقتطع البلدية 10 % من ميزانيتها لإنجاز بعض المشاريع التي تهم تنمية البلدية، كما يقوم بإعداد وتحيين ملفات المشاريع، ومراقبة الوضعيات المالية للمقاولات المكلفة بإنجاز المشاريع، وتحضير الوضعيات المالية لمشاريع التنمية بالبلدية، وتقوم بإنجاز ملفات الغلق للمشاريع، إصدار حوالات لجميع المشاريع الموجودة بالبلدية والمشاريع الممولة من طرف صندوق الجماعات المحلية، العمل اليومي بالتنسيق مع مصالح الرقابة المالية والخزينة من اجل مراقبة الملفات المالية للمشاريع.

▪ مكتب تنفيذ الميزانية قسم التسيير: يتكفل ب:

- إعداد أجور المستخدمين الدائمين والمتعاقدين شهريا، وإنجاز الحوالات لقسم التسيير الخاصة بالمتعاملين، وإعداد بطاقات الالتزام بالتنسيق مع مصالح الرقابة المالية، وإصدار جدول النفقات.
- إعداد الميزانية الأولية والإضافية والحساب الإداري.
- جمع مختلف الموارد المالية وتقديمها لقسم التسيير.
- جمع كل الوثائق المالية المتعلقة بالإعانات ومختلف أنواعها لقسم التسيير.
- تقييم الحساب الإداري ومقارنته مع حساب التسيير للقابض البلدي من الأوقات المحددة قانونا لقسم التسيير.
- القيام بالتحاليل المالية الخاصة بكل سنة وتقييمها وفقا لإمكانات البلدية لقسم التسيير.
- إعداد الفواتير التابعة للغير وتسجيلها وتدوينها بعد التأكد من تأدية الخدمة لقسم التسيير.
- التأكد من الاعتمادات الممنوحة لكل عملية على حدا لقسم التسيير.
- مسك السجلات والملفات الخاصة بتنفيذ الميزانية لقسم التسيير.
- المتابعة المالية لمختلف البرامج لقسم التسيير.

❖ **المجال الزمني للدراسة:** تم إجراء الدراسة الميدانية عبر فترات زمنية متقطعة امتدت من شهر جانفي إلى غاية شهر ماي من عام 2024.

. **المجال البشري:**

ويقصد به جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث، فقد يكون المجتمع مكونا من سكان مدينة أو مجموعة من الأفراد في منطقة ما ، أو مجموعة عمال يعملون في شركة معينة ، ويمكن القول أن المجتمع الإحصائي هو مجموعة من الوحدات الإحصائية معرفة بصورة واضحة ، بحيث تميز الوحدات الإحصائية التي تدخل ضمن هذا المجتمع عن غيره .

ومن خلال عنوان الدراسة يتضح أن مجتمع البحث أو المجال البشري يتمثل في موظفي بلدية جمورة ولاية بسكرة ، تحتوي البلدية على 189 عاملا ، منهم إداريين 75 ، و العمال المهنيين 114.

مكان اجراء البحث:

رابعا: العينة وطريقة اختيارها:

تعرف العينة على أنها نموذج يشمل جزءا من المجتمع الأصلي للبحث، حيث تكون ممثلة له وتحمل صفاته ومميزاته المشتركة، حيث أن هذا النموذج يسمح للباحث بتقاضي دراسة كل وحدات المجتمع الأصلي، وخاصة في حالة صعوبة أو استحالة التعرض إلى دراسة كل وحدات المجتمع الأصلي. (بخوش، 2012،

الصفحات 53-56)

وقد تمثلت عينة البحث في مجموعة من الموظفين ببلدية جمورة، وقد تم اختيارهم بطريق عشوائية بسيطة حيث تم تحديد عدد موظفي البلدية البالغ عددهم "81 موظفا"، بعد ذلك تم اختيار مجموعة من الموظفين بنسبة 50 في المائة من المجتمع الأصلي وهم يمثلون عينة البحث.

خامسا: أساليب المعالجة الإحصائية:

تبعاً لطبيعة الدراسة وأهدافها التي سعت لتحقيقها وبعد جمع البيانات من خلال أداة استمارة الاستبيان، قام الباحثين بمعالجتها وتحليلها باستخدام الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي وتم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- **المتوسط الحسابي:** تم الاعتماد عليه لمعرفة الدرجة التي تقترب منها جميع درجات استجابات أفراد العينة على أدوات جمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- **الانحراف المعياري:** تم الاعتماد عليه في معرفة معدل انحراف الدرجات على المتوسط الحسابي والمتعلقة بالدرجات المحولة الناتجة عن استجابات أفراد العينة على أدوات جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.
- **التباين:** تم الاعتماد عليه في قياس مدى تباين الدرجات وتباعدتها عن المتوسط الحسابي.

سادسا: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها على ضوء الفرضيات:

عرض نتائج محور أسلوب القيادة التنظيمية:.

جدول رقم (04) يوضح استجابات أفراد العينة على محور محدد أسلوب القيادة التنظيمية في استبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية.

التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجات	الأفراد
01.69	02.87	15.42	15	01
			16	02
			18	03
			10	04
			18	05
			18	06
			15	07
			13	08
			17	09
			18	10
			18	11
			16	12
			16	13
			13	14
			16	15
			15	16
			14	17
			17	18
			18	19
			12	20
			16	21
			16	22
			18	23
			18	24
			13	25
			15	26
			17	27
			7	28
			12	29
			18	30
			6	31
			10	32
			10	33
			15	34
			18	35
			18	36
			18	37
			12	38
			17	39
			18	40

يتضح من خلال استجابات أفراد العينة على استبيان محددات سلوك المواطنة التنظيمية في بعد القيادة التنظيمية المكونة من (40 مبحوثاً) أن "11 مبحوثاً" كانت درجاتهم تحت المتوسط الحسابي الذي بلغ "15.42" فيما كانت درجات "06 مبحوثين" عند مستوى المتوسط الحسابي أما باقي أفراد العينة فقد فاقت درجات استجاباتهم المتوسط الحسابي وكان عددهم "23 مبحوثاً"، وقد بلغت درجة انحراف درجات استجابات العينة عن المتوسط الحسابي "02.87"، وبمعدل تباين يساوي "01.69" وهذا ما يدل على أن معظم أفراد العينة يقرون بأن أسلوب القيادة المتبع محدد من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

* تفسير النتيجة على ضوء الفرضية الإجرائية الأولى التي تقول: "يعتبر أسلوب القيادة التنظيمية من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية جمورة - بسكرة".

تعود نتيجة استجابات أفراد العينة المؤكدة على الأسلوب القيادي المتبع بالبلدية يعتبر محدد من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية الى مستوى العلاقات الإنسانية المرتفع الذي يتمتع به موظفي البلدية والى الدعم الكبير الذي يستفيدون منه من طرف قيادة البلدية في مشاركتهم في اتخاذ القرارات وفتح مجال الحوار والتشاور وابداء الآراء في أمور متعلقة بمصير سير مصالح البلدية، كل هذا انعكس بالإيجاب على سلوكيات الموظفين وذلك في جعلهم يقدمون المزيد من الجهود الإضافية دون انتظار المقابل منها، حيث أن النمط القيادي السائد في البلدية يقوم بدوره بزيادة الفاعلية ويجعل لهم القدرة في التعامل مع الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها مما يجعل الموظفين أعضاء فاعلين في الجماعة وقادرين على بناء جهود تعاونية وخلق جو من الاستحسان والأمن، ويمكن لها أن تضمن أمن واستقرار الموظفين وإحداث تغيير إيجابي داخل البلدية.

عموماً ومن خلال ما سبق نستطيع القول أن الفرضية الإجرائية الأولى قد تحققت.

جدول رقم (05) يوضح استجابات أفراد العينة على محور محدد الثقافة التنظيمية في استبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية.

التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجات	الأفراد
01.84	03.41	13.05	14	01
			17	02
			14	03
			15	04
			12	05
			10	06
			17	07
			10	08
			13	09
			14	10
			8	11
			9	12
			15	13
			13	14
			11	15
			15	16
			13	17
			12	18
			15	19
			14	20
			13	21
			14	22
			11	23
			17	24
			13	25
			11	26
			16	27
			12	28
			17	29
			12	30
			10	31
			16	32
			11	33
			9	34
			14	35
			16	36
			14	37
			10	38
			14	39
			10	40

يتضح من خلال استجابات أفراد العينة على استبيان محددات سلوك المواطنة التنظيمية في بعد الثقافة التنظيمية المكونة من (40 مبحوثاً) أن "15 مبحوثاً" كانت درجاتهم تحت المتوسط الحسابي الذي بلغ "13.05" فيما كانت درجات "05 مبحوثين" عند مستوى المتوسط الحسابي، أما باقي أفراد العينة فقد فاقت درجات استجاباتهم المتوسط الحسابي وكان عددهم "20 مبحوثاً"، وقد بلغت درجة انحراف درجات استجابات العينة عن المتوسط الحسابي "03.41"، وبمعدل تباين يساوي "01.84" وهذا ما يدل على أن معظم أفراد العينة يقرون بأن الثقافة التنظيمية السائدة محدد من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

* تفسير النتيجة على ضوء الفرضية الإجرائية الأولى التي تقول: "تعتبر الثقافة التنظيمية من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية جمورة-بسكرة".

تعود نتيجة استجابات أفراد العينة المؤكدة على أن الثقافة التنظيمية احد محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى العمل بروح الفريق لدى موظفي البلدية بالإضافة الى توفير كل الظروف الصحية و الأمانة لجعل الموظف يؤدي مهامه بكل ارتياح و اطمئنان، زيادة على ذلك نجد أن الموظفين يسعون دائماً الى التعاون فيما بينهم لتذليل كل الصعوبات التي تواجههم أثناء أداءهم لمهامهم ، كل هذا يعكسه احترام الموظفين للثقافة التنظيمية السائدة داخل البلدية سواء التزامهم بالنظام الداخلي لسير المرفق البلدي بالإضافة الى احترامهم للأعراف و العادات و التقاليد التي تنظم العلاقات الاجتماعية داخل البلدية، واحترام الوقت وإدراك قيمته كثقافة سائدة في البلدية تدفعهم إلى القيام بأعمال تطوعية في الظروف التي تحتاج إلى أعمال إضافية، كما أن الموظفين مستعدين لمواجهة المخاطر التي قد تعترض عملهم وهم في كامل الاستعداد لتحمل نتائجها من خلال التطوع للتقليل منها والحد من وقوعها ،والادارة تشجع على هكذا سلوكيات وتخلق البلدية جو من الاحترام والتقدير كثقافة تمارسها اتجاه الموظفين المبدعين وتشجيعهم على العمل أكثر والتطوع لخدمة البلدية في حالة إحتاجت ذلك، كما تستثمر فيه وفي ممارسته للسلوكيات الايجابية، ولهذا كانت هناك مساهمة واضحة للثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفين البلدية.

عموماً ومن خلال ما سبق نستطيع القول أن الفرضية الإجرائية الثانية قد تحققت.

جدول رقم (06) يوضح استجابات أفراد العينة على محور محدد العدالة التنظيمية في استبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية.

التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجات	الأفراد
			16	01
			12	02
			16	03
			15	04
			17	05
			10	06
			18	07
			9	08
			6	09
			12	10
			8	11
			9	12
			16	13
			17	14
			12	15
01.64	02.69	13.35	14	16
			14	17
			15	18
			13	19
			14	20
			15	21
			17	22
			15	23
			14	24
			15	25
			11	26
			16	27
			12	28
			17	29
			18	30
			12	31
			11	32
			11	33
			9	34
			12	35
			14	36
			14	37
			10	38
			13	39
			15	40

يتضح من خلال استجابات أفراد العينة على استبيان محددات سلوك المواطنة التنظيمية في بعد العدالة التنظيمية المكونة من (40 مبحوثاً) أن "16 مبحوثاً" كانت درجاتهم تحت المتوسط الحسابي الذي بلغ "13.35" فيما كانت درجات "02 مبحوثين" عند مستوى المتوسط الحسابي أما باقي أفراد العينة فقد فاقت درجات استجاباتهم المتوسط الحسابي وكان عددهم "22 مبحوثاً"، وقد بلغت درجة انحراف درجات استجابات العينة عن المتوسط الحسابي "02.69"، وبمعدل تباين يساوي "01.64" وهذا ما يدل على أن معظم أفراد العينة يقرون بأن العدالة التنظيمية المتبعة محدد من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

* تفسير النتيجة على ضوء الفرضية الإجرائية الأولى التي تقول: " تعتبر العدالة التنظيمية من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية جمورة - بسكرة " .

تعود نتيجة استجابات أفراد العينة المؤكدة على أنه العدالة التنظيمية تعتبر محدد من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية الى سياسة إدارة البلدية في العمل جاهدة على تجسيد العدالة " التوزيعية/الإجرائية" في التعامل مع الموظفين في كل الأمور المتعلقة بمسارهم الوظيفي (التقييم /التحفيز/الترقية/ التعامل) ، فالجو الذي يعمل فيه الموظف يتحقق في ضوء وجود تقبل للإدارة له كمشارك في اتخاذ القرار ومساعدة الزملاء فيما بينهم أي المهمة تقع على عاتق الجميع فتطور البلدية واستمرارها ونجاحها مسؤولية الجميع، كما أن الموظف لا يرى في التطوع عبء عليه أو إنهاك له بل يحس بأنه واجبه يقوم به برحابة صدر .

وعليه يمكن القول أن العدالة التنظيمية ساهمت في خلق سلوكيات نابعة من الموظفين تدعوا إلى الحفاظ على سيرورة العمل والحفاظ على استمراريته بالشكل الذي تريده البلدية، أي أنه كلما كانت هناك عدالة في توزيع المهام والعمل بصفة عامة بين الموظفين كلما زادت فرص مشاركتهم في إبداء رأيهم، وزاد شعورهم بالالتزام اتجاه أعمالهم.

عموماً ومن خلال ما سبق نستطيع القول أن الفرضية الإجرائية الثالثة قد تحققت.

جدول رقم (07) يوضح استجابات أفراد العينة على محور محدد الدعم التنظيمي في استبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية.

التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجات	الأفراد
02.21	04.89	10.45	9	01
			13	02
			14	03
			09	04
			10	05
			9	06
			13	07
			12	08
			8	09
			6	10
			8	11
			14	12
			7	13
			18	14
			7	15
			11	16
			14	17
			12	18
			8	19
			15	20
			10	21
			16	22
			10	23
			7	24
			6	25
			12	26
			7	27
			13	28
			6	29
			9	30
			11	31
			8	32
			8	33
			14	34
			10	35
			9	36
			12	37
			16	38
			12	39
			6	40

يتضح من خلال استجابات أفراد العينة على استبيان محددات سلوك المواطنة التنظيمية في بعد الدعم التنظيمي المكونة من (40 مبحوثاً) أن "22 مبحوثاً" كانت درجاتهم تحت المتوسط الحسابي الذي بلغ "10.45" فيما كانت درجات "02 مبحوثين" عند مستوى المتوسط الحسابي أما باقي أفراد العينة فقد فاقت درجات استجاباتهم المتوسط الحسابي وكان عددهم "16 مبحوثاً"، وقد بلغت درجة انحراف درجات استجابات العينة عن المتوسط الحسابي "04.89"، وبمعدل تباين يساوي "02.21" وهذا ما يدل على أن معظم أفراد العينة يقرون بأن الدعم التنظيمي المتبع ليس محدد من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

* تفسير النتيجة على ضوء الفرضية الإجرائية الأولى التي تقول: " يعتبر الدعم التنظيمي من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عمال بلدية جمورة-بسكرة".

تعود نتيجة استجابات أفراد العينة المؤكدة على أن الدعم التنظيمي لا يعتبر كأحد محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية الى طبيعة الوظائف في البلدية والتي تتسم بالرتابة وروتينية المهام والواجبات فيها، ضف الى ذلك الضغط الكبير الذي يتعرض له الموظفين من خلال أدائهم باعتبار البلدية مرفق عام مقصود بقوة من طرف المواطنين، بالإضافة الى ذلك قلة الإمكانيات المادية وكثرة مطالب الموظفين المتنوعة حالت دون قيام إدارة البلدية بتغطيته بصفة كافية وشاملة، وهذا ما يؤدي إلى نقص الولاء عند الموظفين وكثرة التغيب عن العمل وعدم الالتزام اتجاه البلدية وعدم العناية بالصالح العام ورفاهيتها.

عموماً ومن خلال ما سبق نستطيع القول أن الفرضية الإجرائية الرابعة لم تتحقق.

جدول رقم (08) يوضح استجابات أفراد العينة على محور محدد الرضا الوظيفي في استبيان سلوكيات المواطنة التنظيمية.

التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجات	الأفراد
02.06	04.26	11.57	10	01
			11	02
			15	03
			13	04
			10	05
			14	06
			13	07
			8	08
			6	09
			12	10
			6	11
			8	12
			9	13
			18	14
			10	15
			10	16
			12	17
			14	18
			14	19
			9	20
			13	21
			12	22
			16	23
			15	24
			9	25
			9	26
			13	27
			10	28
			14	29
			13	30
			10	31
			9	32
			10	33
			10	34
			9	35
			10	36
			10	37
			12	38
			15	39
			11	40

يتضح من خلال استجابات أفراد العينة على استبيان محددات سلوك المواطنة التنظيمية في بعد الحوافز المكونة من (40 مبحوثاً) أن "22 مبحوثاً" كانت درجاتهم تحت المتوسط الحسابي الذي بلغ "11.57" فيما كانت درجات "04 مبحوثين" عند مستوى المتوسط الحسابي أما باقي أفراد العينة فقد فاقت درجات استجاباتهم المتوسط الحسابي وكان عددهم "14 مبحوثاً"، وقد بلغت درجة انحراف درجات استجابات العينة عن المتوسط الحسابي "04.26"، وبمعدل تباين يساوي "02.06"، وهذا ما يدل على أن معظم أفراد العينة يقرون بأن الرضا الوظيفي ليس محدد من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم.

* تفسير النتيجة على ضوء الفرضية الإجرائية الأولى التي تقول: " يعتبر الرضا الوظيفي من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي بلدية جمورة-بسكرة".

تعود نتيجة استجابات أفراد العينة المؤكدة على أن الرضا الوظيفي لا يعتبر محدد من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية الى عدم رضا الموظفين على نظام الأجور الذي يرونه لا يشجع اطلاقاً حاجاتهم المختلفة خصوصاً الاقتصادية في ظل غلاء المعيشة، ضف الى ذلك شح الحوافز الناتج عن قلة الإمكانيات المالية المخصصة لتسيير البلدية، ضف الى ذلك طبيعة المهام والواجبات للعديد من مناصب العمل بالبلدية التي تتصف بالرتابة والروتينية وضيق الأفق التي لا تحمس الموظف على الابداع فيها.

ومن خلال دراستنا والنتائج المتحصل عليها رأينا أن أغلب الموظفين ليس لديهم رضا وظيفي في العمل داخل البلدية حيث يرون أن نظام الحوافز المادية لا يشجع على بذل مزيد من الجهد في القيام بأعمالهم وفي نظرهم أن الحوافز هي العنصر الأساسي لتحقيق أهداف البلدية وكذا أشباع لجميع إحتياجاتهم ومحاولة لتحسين ظروف العمل وتجديدها لتحقيق بيئة فعالة ومحفزة للعمل لأن الركود والروتين في البلدية يمكن أن يكون له الدور في عدم رضا الموظفين وكذا الطبيعة السياسية للبلدية وتداول المجالس الشعبية. عموماً ومن خلال ما سبق نستطيع القول أن الفرضية الإجرائية الأولى لم تتحقق.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تحديد الإجراءات والطرائق المنهجية للدراسة الميدانية ، بدءا بمنهج الدراسة ومجالاتها المكانية والزمنية والبشرية ، تم التطرق لعينة الدراسة وخصائصها وأدوات جمع البيانات ، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في التحليل ، وأخيرا عرض نتائج الدراسة و تفسيرها على ضوء الفرضيات وهي إجراءات جد مهمة تمكن من تحديد معالم الدراسة الميدانية والولوج للميدان ، بعد ضبط تقنياته وطرقه بما يناسب طبيعة الدراسة وأهدافها .

خاتمة

إن سلوك المواطنة التنظيمية هو احد النتائج الايجابية من طرف الموظفين كنتيجة لوظائف فعالة في تسيير أي منظمة ، إذ يعتبر من بين الأخلاق المؤسسية الحميدة ، كونها تعبر عن الدور الغير رسمي في مواصفات الوظيفة ، فهي تعكس مدى الوعي المهني والأخلاقي من قبل الموظفين ، على أساس التعاون بين الزملاء وكذا الثقافة التنظيمية السائدة في البلدية والنمط القيادي الفعال التي ترجع لصالح هذه الأخيرة بالإيجاب ومدى تحقيق العدالة التنظيمية بين الموظفين وهذا ما ظهر جليا في تحقق الفرضيات الخاصة بالمحددات الثلاثة السالفة الذكر في حين اثبتت دراستنا هناك انعدام في محددى سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدعم التنظيمي وكذا الرضا الوظيفي من خلال عدم تحقق هاتين الفرضيتين وهذا ناتج عن العمل المكثف والروتين المتكرر في العمل مما جعل الموظفين داخل البلدية يشعرون بعدم الرضا وقلة الحوافز في العمل.

لقد أثبتت نتائج هذه الدراسة في فرضيتها أن محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية متفاوتة منها ما تحقق بنسبة كبيرة كنمط القيادي السائد والثقافة التنظيمية السائدة والعدالة التنظيمية بين الموظفين في حين هناك عدم الرضا بين الموظفين على العمل وعدم شعورهم بالارتياح وهذا راجع الى نظام الأجور مقارنة بالكم الهائل من المهام الموكلة لهم مما يجعلهم بعيدين عن الابداع في العمل.

قائمة المراجع:

- 1- احمد بن سالم العامري. (2002). سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة - دراسة استطلاعية لأراء المدنيين. مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة ، المجلد 16 - العدد 02، صفحة 48.
- 2- احمد محيو. (1996). محاضرات في المؤسسات الادارية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 3- الصديق بخوش. (2012). منهجية البحث العلمي (المجلد ط2). الجزائر، الجزائر: دار طليطلة.
- 4- أميرة رفعت حواس. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية على البنوك التجارية. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، 11. القاهرة، مصر: جامعة القاهرة.
- 5- حمد الصغير بعلي. (2002). القانون الاداري. عنابة، الجزائر: دار العلوم.
- 6- حياة الذهبي. (2014). العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بادرار، شهادة الماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل ، 116-117. ادرار، الجزائر: جامعة ادرار.
- 7- سميرة هارون. (2014). فعالية المواطنة التنظيمية لتدعيم الابداع التنظيمي بالمنظمة. - دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للسيارات -مذكرة ماجستير ، 35. جامعة محمد بوقرة يومرداس، الجزائر.
- 8- صالح فركوس. (2002). المختصر في تاريخ الجزائر. عنابة، الجزائر: دار العلوم.
- 9- طيب بودرهم. (2017/2016). آليات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد المواطنة التنظيمية. مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع المنظمات والمناجمنت ، 158. الوادي، الجزائر: قسم العلوم الاجتماعية والانسانية الوادي.
- 10- عبد الرزاق الرحاحلة، و زكريا أحمد العزام. (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات (المجلد ط1). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 11- عبد الله عبد الغني الطنجم، و عوض الله السواط. (1424هـ). السلوك التنظيمي (المجلد ط4). الرياض، السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- 12- عبد المحسن نعساني، و احمد اليوسفي. (2002). اختبار أثر العدالة التنظيمية والثقة كمتغيرات وسيطة في علاقة القيادة التحويلية والتبديلية بسلوكات المواطنة التنظيمية. دراسة ميدانية -مجلة بحوث جامعة حلب ، العدد 33، الصفحات 63-64.
- 13- علي ناصر شتوي آل زاهر. (2011). سلوك المواطنة بجامعة الملك خالد. المجلة العالمية لجامعة الملك فيصل للعلوم الانسانية والادارية ، العدد الاول،مجلد 12، الصفحات 530-531.
- 14- عمر صدوق. (1988). دروس في الهيئات المحلية المقارنة. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية.

قائمة المراجع

- 15- عمر عوابدي. (2002). دروس في القانون الاداري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 16- فتحي الويشي. (2013). الاساليب القيادية والاخلاق الادارية للموارد البشرية (المجلد ط1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 17- فتيحة ونوغي. (2022). أثر التمكين الاداري على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية على مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان البويرة. أطروحة دكتوراه - تخصص ادارة أعمال استراتيجية ، 88. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة آكلي محمدأولي الحاج البويرة.
- 18- فرحات الشلوي حميدين. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي. دراسة ميدانية على منسوبي كلية خالد العسكرية المدنيين والعسكريين، ماجستير العلوم الادارية ، 21-22. السعودية، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- 19-فلاح حسن عداوي الحسين. (2006). الادارة الاستراتيجية مفاهيمها -مداخلها وعملياتها المعاصرة. عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
- 20- محمد قاسم القيوني. (1993). السلوك التنظيمي لدراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية (المجلد ط3). الاردن: دار النشر والتوزيع.
- 21- محمود ابراهيم ملح. (2020). تأثير العدالة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي في المدارس الحكومية الفلسطينية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، العدد الثاني- المجلد الثامن والعشرون، صفحة 60.
- 22- مسعود شريط. (1998). التنمية الادارية والعمرانية ببلديات المدن الجزائرية. قسنطينة: جامعة قسنطينة.
- 23- مسعود شيهوب. (1986). أسس الادارة المحلية وتطبيق اعلى نظام البلدية والولاية في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 24- نصر الدين بتشي. (2002). اشكالية التمويل في البلديات وسبل ترقيتها. رسالة ماجستير تخصص مالية عامة ، 11. تلمسان، الجزائر: جامعة تلمسان.
- 25- ياسين سعد غالب. (1998). الادارة الاستراتيجية. الاسكندرية، مصر: دار اليازوري للنشر.
- 26- المادة 01 من قانون 10-11 المتعلق بالبلدية.
- 27- الجريدة الرسمية رقم 06 لسنة 1967.
- 28- المادة 15 قانون البلدية 10-11 المؤرخ في 22 يوليو 2011.
- 29- المادة 16 قانون البلدية 10-11 المؤرخ في 22 يوليو 2011.
- 30- المادة 62 قانون البلدية 10-11 المؤرخ في 22 يوليو 2011.

قائمة المراجع

- 31- المادة 63 من قانون البلدية 11- 10 المؤرخ في 22 يوليو 2011.
- 32- المادة 61 و 16 من قانون البلدية 11- 10 المؤرخ في 22 يوليو 2011.
- 33- المادة 74 من قانون البلدية 11- 10 المؤرخ في 22 يوليو 2011.
- 34- المرسوم ال تنفيذي 91-26 المؤرخ 02/02/1991.
- 35- القانون الأساسي 11- 334 المؤرخ في 20 سبتمبر 2011.

ملحق رقم (01) يوضح اسمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

اسمارة استبيان

أخي الموظف/أختي الموظفة:

في إطار الدراسة الميدانية المتعلقة بإنجاز بحث علمي ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية والموسوم ب:

محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجماعات المحلية

بلدية جمورة أنموذجا

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من البنود المطلوب منكم الإجابة عليها كلها بكل صدق وصراحة، وذلك بوضع علامة (x) أمام الخيار المناسب لإجاباتكم من مجموع الخيارات الثلاثة الموضوعه أمام البنود.

أخي الموظف/أختي الموظفة إن المعلومات التي ستدلون بها ستبقى في كنف السرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

وشكرا مسبقا على تعاونكم الصادق

تحت اشراف:

- أد/ دوباخ قويدر

من اعداد الطلبة:

- شنشونة خالد

- دبيلو عماد

السنة الجامعة: 2024/2023

الملاحق

			توزع إدارة البلدية الأعباء المهنية على الموظفين بطريقة عادلة	16
			تتسم طريقة تعامل إدارة البلدية مع الموظفين بالشفافية	17
			تتسم طريقة تعامل إدارة البلدية مع الموظفين بالصراحة	18
			تتمن إدارة البلدية المجهودات الاضافية في العمل	19
			تتميز وظيفتك بالمرونة التي تجعلك تبذل فيها	20
			تشعر بالاستقرار في وظيفتك	21
			تلتزم إدارة البلدية بتقديم المساندة الكافية للموظفين	22
			تهتم إدارة البلدية بانشغالات الموظفين الخارجة عن بيئة العمل	23
			تتمن إدارة البلدية المجهود المضاعف في أدائك لوظيفتك	24
			يشجع جو العمل على الأداء بطريقة جيدة	25
			تأدية العمل بطريقة جيدة يشعر بالسعادة	26
			تشجع ادارة البلدية العمل بروح الفريق	27
			يتلاءم الأجر مع متطلبات الوظيفة	28
			تتبع إدارة البلدية نظام حوافز مشجع	29
			يشجع نمط الإشراف المتبع في البلدية على بذل الجهد في العمل	30

ملحق رقم (02) يوضح ملخصات البحث عربي/ انجليزي

* ملخص البحث باللغة العربية:

جاءت إشكالية هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين بالجماعات المحلية - بلدية جمورة ولاية بسكرة أنموذجا ومن أجل معالجة هذه الإشكالية والتحكم فيها ميدانيا تم اختيار بلدية جمورة ولاية بسكرة مكانا لإجراء الدراسة الميدانية، ولاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على أداة جمع المعلومات المتمثلة في استبيان تم تصميمه في صورته الأولى من طرف الباحثان، بعد ذلك تم عرضه على مجموعة من المحكمين ووضعه في صورته النهائية مكونا من 30 بندا تم توزيعهم على ستة محاور هي:

- محور محدد القيادة التنظيمية.
- محور محدد الثقافة التنظيمية.
- محور محدد العدالة التنظيمية.
- محور محدد الدعم التنظيمي.
- محور محدد الرضا الوظيفي.

وبعد توزيع الاستبيان على افراد العينة المكونة من 40 فردا تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

وبإتباع خطوات المنهج الوصفي تم جمع المعلومات المتحصل عليها ومعالجتها إحصائيا وتفسيرها على ضوء فرضيات الدراسة، تم التوصل إلى تحقق الفرضيات الأولى/الثانية والثالثة وعدم تحقق الفرضيتين الرابعة والخامسة، ومنه التوصل إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ببلدية جمورة ولاية بسكرة تحكمها ثلاثة محددات هي محدد القيادة التنظيمية / محدد الثقافة التنظيمية / محدد العدالة التنظيمية.

الكلمات الحاكمة: سلوكيات المواطنة التنظيمية، محدد القيادة التنظيمية، محدد الثقافة التنظيمية، محدد العدالة التنظيمية، محدد الدعم التنظيمي، محدد الرضا الوظيفي.

The Study Summary :

The problem of this study came as an attempt to identify the determinants of organizational citizenship behaviors among employees in local communities - the municipality of Jamoura, Biskra Province, as a model.

In order to address this problem and control it in the field, the municipality of Djamora, Biskra Province, was chosen as a place to conduct the field study, To test the study hypotheses, we relied on the information collection tool represented by a questionnaire that was designed in its initial form by the researchers, After that, it was presented to a group of arbitrators and finalized, consisting of 30 items distributed over six axes:

- Specific focus of organizational leadership.
- Specific focus of organizational culture.
- Specific axis of organizational justice.
- Specific focus of organizational support.
- Specific axis of job satisfaction.

After distributing the questionnaire to the sample of 40 individuals, they were selected by a simple random method.

By following the steps of the descriptive approach, the information obtained was collected, processed statistically, and interpreted in light of the study hypotheses, It was concluded that the first/second and third hypotheses were met, but the fourth and fifth hypotheses were not met, It was concluded that the organizational citizenship behaviors of employees in the municipality of Jamoura, Biskra state, are governed by three determinants: the determinant of organizational leadership / the determinant of organizational culture / the determinant of organizational justice.

Governing words: Organizational citizenship behaviors, Determinant of organizational leadership, Determinant of organizational culture, Determinant of organizational justice, Determinant of organizational support, Determinant of job satisfaction.

ملحق رقم (03) يوضح مقترحات الدراسة

مقترحات الدراسة:

من خلال النتائج المتحصل عليها حول موضوع محددات سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين ببلدية جمورة ونظرا للتأثير التي تلعبه هذه المحددات في الوسط التنظيمي، كباحثين نقترح بعض الدراسات الموسعة في هذا السياق من اجل إظهار الأهمية التي يكتسبها هذا السلوك غير الرسمي، ويمكننا أن نقترح بعض الدراسات:

- 1 - إجراء دراسات مشابهة في مؤسسات عمومية.
- 2 - بحث حول محددات سلوك المواطنة التنظيمية ودورها في مواجهة الأزمات التنظيمية.
- 3 - إجراء دراسة مكملة لهذه الدراسة من اجل الكشف عن جوانب أخرى لم نتطرق إليها.
- 4-توصي الدراسة الحالية متخذي القرار في الادارة المحلية لتخفيف العبء الوظيفي الملقى على كاهل الموظفين، والأخذ بعين الاعتبار الاجراءات التي تسهم في تجديد نفسية الموظف نحو وظيفته لكي ينمو لديه مستوى الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديه.
- 5-الاهتمام بعقد دورات تدريبية (علمية، نفسية) توجه للمشرفين المنفذين على حد سواء تتعلق أساسا ببناء استراتيجيات التعامل الجيد داخل البلدية، وإرساء ثقافة عمل تسودها أسس العلاقات الإنسانية.

ملحق رقم (04) يوضح تصريح الادارة و قبول الدراسة الميدانية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOHAMED KHIDER - BISKRA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
Département de psychologie et des sciences de l'éducation



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية
الرقم/193 / في.ع.ش.م. 2024

بسكرة في: 2024/04/30

إلى السيد مدير/

بلدية جمورية

- بسكرة -

إن الفترة الدراسية الجامعية لنيل شهادة ماستر ، بقسم علم النفس وعلوم التربية تتطلب إجراء بحث

ميداني في المؤسسات العمومية. بهدف تحرير مذكرة تخرج.

بناء على هذا نرجو من سيادتكم السماح لطلبتنا الأتية أسماؤهم بالقيام بزيارة ميدانية داخل مؤسستكم

إيماناً منا بأهمية مشاركتكم في تطوير البحث العلمي في الجامعة الجزائرية .

دمتم حضرة المدير في خدمة العلم.

تقبلناك ولايتنا فائق الشكر والاحترام

رئيس قسم علم النفس وعلوم التربية
أ.د. / محمد خيضر



أسماء الطلبة

- عماد ديبيلو

- خالد شمشونة

رئيس المجلس الشعبي البلدي

حمير كحلول



ملحق رقم (05) يوضح شهادة الاذن بطبع المذكرة من طرف المشرف

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université Mohamed Khider Biskra
Faculté : Sciences Humaines et Sociales
Département : Psychologie et Sciences de l'éducati



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خوضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية
شعبة علم النفس

إذن بالطبع

أنا الموقع أدناه، الأستاذ (ة) : د. دويح قويدر الرتبة: أستاذ التعليم العالي

المشرف على مذكرة الماستر للطلبة الآتية أسماؤهم:

- خالد بن سنيو
- عماد ديلو

الموسومة ب: محمد دات بلوكيان الحوار الهنث التثقيمية
لدى المواطنين بالجماعات المحلية
دراسة ميدانية بلدية صريرة
شعبة: علم النفس تخصص: العمل والتثقيم وتيسير الحوار البصرية.

أقر بأن المذكرة جاهزة ويمكن عرضها على لجنة المناقشة.

بسكرة في: 2024/16/05

إمضاء الأستاذ