

اسهام سلوكيات المواطنة في تعزيز الفعالية التنظيمية بمنظمات الأعمال
دراسة ميدانية لشركات الاتصالات العاملة في الجزائر

The contribution of citizenship behaviors to improve the organizational effectiveness of business companies: A field study for telecommunications companies operating in Algeria

- HADDOU SAMIRA AHLAM ¹: Lecturer ProfessorB, University Centre Morsli Abdellah of Tipaza, Algeria

Received:31/01/2023

Accepted :25/05/2023

Published :14/06/2023

Abstract :

The main purpose of this study is to examine the relationship between organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness. The number of questionnaires returned to the authors was 440 questionnaires; The results of this review indicate that OCBs make important contributions to the variance in organizational effectiveness, although helping behavior tends to have more systematic effects than either sportsmanship or civic virtue. Finally, It is suggested that managers involve employees in setting goals and decisions of organizations and institutions to develop the organizational citizenship behavior.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Effectiveness, Algerian Telecommunications Companies.

Jel Classification Codes : D01 ,D61.

1 - HADDOU SAMIRA AHLAM , Euro-Mediterranean Economic Research and Studies,
haddou.samira.ahlam@cu-tipaza.dz

اسهام سلوكيات المواطننة في تعزيز الفعالية التنظيمية بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية لشركات الاتصالات العاملة في الجزائر

حدو سميرة أحلام²: أستاذ محاضر (ب)، المركز الجامعي عبد الله مرسللي - تيبازة - ، الجزائر.

تاريخ النشر: 2023/06/14

تاريخ القبول: 2023/05/25

تاريخ الإرسال: 2023/01/31

الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة سلوكيات المواطننة التنظيمية ومدى مساهمتها في تعزيز الفعالية التنظيمية بالشركات العاملة في قطاع الاتصالات الخلوية في الجزائر، وهذا من وجهة نظر مديريها وموظفيها، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال اختبار عينة مشكلة من 440 مفردة موزعة على هذه الشركات .
وخلصت أهم نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة سلوكيات المواطننة في تعزيز الفعالية التنظيمية بالشركات المبحوثة. وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتشجيع مظاهر وفرص الابتكار في العمل والاحذ بآراء الموظفين في القرارات الحيوية، إذ أن كل ذلك يتيح الفرصة أمامهم ويشجعهم على تبني سلوك المواطننة ومن ثمة تحقيق الفعالية التنظيمية المرغوبة.
الكلمات المفتاحية: سلوكيات المواطننة التنظيمية، الفعالية التنظيمية، شركات الاتصالات في الجزائر .

تصنيف JEL، D01.D61

مقدمة:

إن التغيرات الكبيرة التي شهدتها العصر الحالي فرضت على منظمات الأعمال جملة من التحديات تتعلق بضرورة تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الفعالية التنظيمية، وتحقيق ذلك مرهون بقدرتها على توظيف كل مواردها مجتمعة بكفاءة وفاعلية. فقد أكد الباحثون والممارسون بأن منظمات الأعمال ينبغي ألا تكتفي بالاستثمار في المجال المالي والتكنولوجي فقط، بل الأهم من ذلك الاستثمار في إدارة الأفراد والمواهب، فرأس المال البشري يعتبر من أهم أسس نجاح أو فشل عمليات التغيير، لأنه يمتلك القدرة على توظيف الموارد جميعها لتحقيق الفعالية التنظيمية ومن ثمة استدامة المنظمة وتميزها.

إن منظمات الأعمال الناجحة التي ترغب في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية بحاجة ماسة إلى الموظفين الذين يؤدون أكثر من واجباتهم الاعتيادية وإنجاز أعلى من المتوقع في الوقت الحاضر الذي يتميز بالديناميكية، وعليه فإن سلوكيات المواطننة التنظيمية تتخطى المتطلبات القانونية الرسمية، ولا تعد ضمن نظام الحوافز والذي يكون موجها نحو الفرد والجماعة والمنظمة بالكامل.

ويمكن تبرير الاهتمام المتزايد بسلوك المواطننة التنظيمية من خلال النظر إلى طبيعة هذا المفهوم وعلاقته بالأبعاد والمخرجات التنظيمية، وعليه يمكن طرح الإشكالية الرئيسية الآتية: ما مدى اسهام سلوكيات المواطننة التنظيمية في تعزيز الفعالية التنظيمية بشركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر؟ وينبثق عن هذه الاشكالية عدة تساؤلات فرعية أهمها:

- ما المقصود بسلوكيات المواطننة التنظيمية وفيما تتمثل أهم أبعادها؟
- ما المقصود بالفعالية التنظيمية وكيف يتم قياسها؟
- ما مستوى توافر سلوكيات المواطننة والفعالية التنظيمية في شركات الاتصالات بالجزائر؟

² - حدو سميرة أحلام ، مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية الاورو متوسطية ، haddou.samira.ahlam@cu-tipaza.dz

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوكيات المواطنة في تعزيز الفعالية التنظيمية بشركات الاتصالات العاملة في الجزائر؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة سلوك المواطنة في تعزيز الفعالية التنظيمية بشركات الاتصالات العاملة في الجزائر تعزى لنوع الشركة؟

وللإجابة على التساؤلات السابقة يمكننا طرح فرضيتين رئيسيتين للبحث كما يلي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في تعزيز الفعالية التنظيمية بشركات الاتصالات الخلوية العاملة بالجزائر.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز الفعالية التنظيمية بشركات الاتصالات الخلوية العاملة بالجزائر تعزى لمتغير نوع الشركة.

1. الإطار النظري للدراسة:

1.1. الإطار العام لسلوك المواطنة التنظيمية:

1.1.1. مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

يُعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، وقد استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين كونه يعتبر أحد أهم السلوكيات التي تُطور المنظمات الحديثة، حيث يدور محور ارتكاز هذا المفهوم على الموظف، الذي يُعد أحد أهم الموارد التنظيمية، وباختفائه لا يتصور وجود أي أساس تنظيمي، فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع (العامري، 2003: 17).

ولم يلق مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية اتفاقا بين الباحثين والمهتمين لا حول إسمه ولا حول تعريفه، ففيما يتعلق باسمه فقد أطلق عليه عدة تسميات مختلفة منها: سلوك الدور الإضافي (Extra-role Behavior)، سلوك الموالة أو الدعم أو التأيد الاجتماعي (Prosocial Behavior)، سلوك المواطنة التنظيمية (Organisationnel Citizenship Behavior) السلوك غير المكلف أو غير المفروض (Non Mandated Behavior) وسلوك التلقائية المؤسسية (Institutional Spontaneity Behavior).

وكما أن الباحثين لم يتفقوا حول مسمى هذا السلوك، فإنهم لم يتفقوا أيضا حول تعريفه، والجدول التالي يبرز أهم التطورات والاختلافات الواردة والمتناولة للمفهوم من قبل العديد من الباحثين.

الجدول رقم (01): التطورات والاختلافات الواردة والمتناولة لمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

الباحث	التعريف
Organ 1977 1988	الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملون او سلوكياتهم الابتكارية التعاونية. سلوكيات مرتبطة بالعمل ولا يتضمنها الوصف الوظيفي الرسمي، وهي لا ترتبط بنظام المكافآت الرسمي، اذ تقوي وتدعم الأداء الفعال للمنظمة.
Chien 1990	تصرف الفرد الطوعي والاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي او ضمن التعليمات وعقد العمل او تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والمهادف الى تحقيق اهداف المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.
George , Briel 1992	أنواع السلوكيات التي يمكن ان يقوم بها الفرد ويحصل على مكافأة مقابلها، وذلك مثل تقديم مقترحات لتخفيض التكاليف.
Konovsky , Pugh 1994	سلوك وظيفي يؤديه الفرد طوعية ويتعدى الحدود والواجبات الوظيفية المحددة له، كما انه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية.
Pukta 1999	سلوكيات إضافية تطوعية تسهم في تحقيق المناخ المناسب.
William 2002	سلوك وممارسات أولئك العاملين الذين يسهمون في فعالية المنظمة وتحريك نشاطاتها من خلال التعاون الإنساني فيما بينهم.
Piercy 2006	سلوكيات مرتبطة بالعمل ولا يتضمنها الوصف الوظيفي وهي لا ترتبط بنظام المكافأة الرسمي، كما انها تقود وتدعم فعاليته في المنظمة.
الزويبي 2010	سلوك اجتماعي طوعي غير رسمي يرتبط بالفرد واتجاهاته نحو المنظمة وزملاء العمل، ويعمل على تكوين بيئة اجتماعية في المنظمة توفر أسس للتعاون الجماعي المنظمي وبما يعزز كفاءة الأداء للعاملين.
Magdalena 2014	مسألة اختيارية، شخصية لا تندرج ضمن نظام الحوافز والمكافآت لكنها تجلب الاعتراف الرسمي للموظف.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مصادر متعددة.

يمكننا في الأخير القول أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي مجموعة من السلوكيات الأخلاقية غير الرسمية التي تتميز بالاختيارية والطوعية المسؤولة اجتماعيا اتجاه منظمات الاعمال، عن طريق توحيد وتنسيق جهود العاملين لتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية وفاعلية.

2.1.1. أهمية سلوك المواطنة:

قام (أبو تايه، 2012: 145) بتلخيص أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال النقاط التالية:

- تخفيف العبء المادي عن المنظمات فهو إضافة حقيقية لمواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المنظمات من توظيف لبعض الموظفين للتوسع في خدماتها والتميز في الأداء؛
- يخلق الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني؛
- يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب الفرد المشاركة فيه؛
- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجابا على الأداء المتميز؛
- يزيد من فاعلية وكفاءة الموظف في العمل.

3.1.1. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

سلوك المواطنة التنظيمية عدة خصائص تتنوع ما بين الاختيارية والتطوعية وعدم الارتباط بنظام الحوافز والمكافآت، وفي صياغ ذلك نذكر ما يلي: (الرفاعي، 2004: 79)

- إن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسميا في المنظمة، أي يتحدى خطوط الأدوار الرسمية للوظائف؛
- إن هذا السلوك اختياري وليس إجباريا، بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم ومبادرتهم وإرادتهم الحرة دون أي تأثير خارجي من منظماتهم، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الاجبارية من المنظمة؛
- شمولية سلوك المواطنة التنظيمية لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية، ومن أمثلة ذلك (مساعدة الفرد لزملائه في العمل، تقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير مستوى الأداء، عدم إضاعة الوقت)، ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وهو ما يعرف بجودة الامتناع، ومن أمثلتها (تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين وعدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل).

4.1.1. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

هناك خمسة أبعاد رئيسة هي: الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري.

- **الايثار:** يعد هذا البعد من أهم المرتكزات تناولت سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على هذا البعد ومنها: صناعة السلام، قيادة حملة التشجيع، المساعدة بين الأشخاص، التسهيل على الآخرين، مساعدة الزملاء. وهو سلوك اختياري وتقديري يحظى بتحقيق أثر تقديم العون لشخص مكلف بمهام أخرى في التنظيم أو رغبة الفرد في مساعدة الآخرين.

ويطلق عليه أيضا سلوكيات المساعدة، وهو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشاكلهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة (Kopmem, 2003, 606).

- **الكياسة:** تبدو أهمية هذا البعد واضحة من الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق مع أفراد أو مجموعات عمل مختلفة، وما يترتب عن ذلك من تدعيم روح التعاون البناء، بدلا من الاستغراق في حوارات جدلية غير مفيدة. وقد أطلق الباحثون عدة تسميات على هذا البعد منها: الكرم والمجاملة واللباقة واللفظ. ويقصد بها السلوك الذي يحرص فيه العامل أو الموظف على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل وتجنب استغلال الآخرين والقيام بمشاكل معهم (Smith et al, 2000: 663).

- **الروح الرياضية:** يعرف سلوك الروح الرياضية على أنه انعكاس مدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى، وبعبارة أخرى هو رغبة الفرد في تحمل وضع أقل من الظروف المثالية بدون تدمير وإدخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل. هذا النوع يرتبط بتقبل المواقف غير المحبوبة أو المفضلة بروح رياضية ومن دون شكوى، وهذا التصرف هو المفضل عند المشرفين. (المغربي، 2007: 319).

- **وعي الضمير:** هناك من يطلق عليه الطاعة العامة وهو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعياري لسلوكياته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم الموظف بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمؤسسة في مجال احترام الأنظمة والعمل بجدية تامة وخدمة المصلحة العامة ولو كان على حساب المصلحة الشخصية. (Organ and Rayan, 2005 : 48).

- **السلوك الحضاري أو صدق المواطنة:** يتم تعريف هذا النوع على أنه مسؤولية المشاركة في الحياة السياسية للمنظمة، ويبدو أثر ذلك في صور متعددة منها المشاركة التنظيمية وحماية موارد المنظمة، ويتطلب ذلك متابعة أهم الأمور التي تحدث في المنظمة حديثا (المغربي، 2007: 319).

2.1. الاطار العام للفعالية التنظيمية:

1.2.1. مفهوم الفعالية التنظيمية:

يُعتبر برنارد (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث عرفها بأنها "الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق أهدافها" وبمعنى أكثر وضوحا فان المؤسسة تنسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المؤسسة في ذلك، فإنها تتصف بعدم الفعالية، وهكذا فان الفعالية وفق هذا المفهوم ترتبط أساسا بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة.

يرى كاتز وكان (Kahn et Katz) أن الفعالية التنظيمية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فالفعالية تعني تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، كما أنها تعني تعظيم عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المؤسسة ككل، كما تشير أيضا إلى القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة. (أبو قحف، 2011: 92).

يمكن في الاخير أن نستنتج من هذه التعاريف أن الفعالية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها وأفرادها وليس بجانب معين أو فرد معين، لذا فان قياس الفعالية التنظيمية يعتبر بمثابة تقييم لأداء المؤسسة، تتنوع أطراف المؤسسة التي تصدر الأحكام على الفعالية التنظيمية وبالتالي تتباين الأحكام حسب العلاقة والمنفعة وأطراف المؤسسة تختلف تبعا للنشاط الذي تعمل فيه.

2.2.1. أهمية الفعالية التنظيمية:

تتمثل أهمية الفعالية التنظيمية في النقاط التالية:

- تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية الى المؤسسات، لسبب رئيسي وهام وهو ان هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة، فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقى على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فان ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، اذ ان فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه؛

- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيرا معيار الحكم على نجاحه (السلمي، 2002: 228)؛

- كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها (حدواني، 2016: 4)؛

- تعتبر أيضا بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الابعاد المميزة للفعالية التنظيمية (النجار، 2002: 399).

3.2.1. معايير قياس الفعالية التنظيمية :

توصل الباحث (Cambell) من خلال دراساته حول الفعالية التنظيمية الى حوالي ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية يوضحها (سويسي، 2004: 4) كما يلي:

- **الفعالية العامة:** تتمثل في مجموعة الآراء والاحكام التي تحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين هم على علاقة بالمؤسسة.

- **الإنتاجية:** هي مقياس للكفاءة التي تحول بها المؤسسة المدخلات إلى مخرجات، وتقاس الإنتاجية بمقارنة كمية المخرجات من السلع والخدمات بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاجها.

- **مقارنة الإنتاجية أو التكاليف** بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط.

- **الربحية:** هي عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وتعتبر هدفا للمؤسسة ومقياسا للحكم على كفاءتها على مستوى الوحدة الكلية أو الوحدات الجزئية.

- **الجودة:** وترتبط بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وهي مقياس للتمييز في حالة الخلو من العيوب والنواقص والتباينات الكبيرة عن طريق الالتزام الصارم بمعايير قابلة للقياس وقابلة للتحقق لإنجاز تجانس وتمثيل في النتائج ترضي متطلبات محددة للعملاء.

- **حوادث العمل:** وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنها من خسائر مادية وبشرية مباشرة وغير مباشرة.

- **النمو:** وتقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.

- **معدل التغيب:** والذي يشير الى الغياب عن العمل دون مبرر.

- **دوران العمل:** ويشير الى عدد الافراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بحض ادارتهم والذي يؤدي الى عدم الاستقرار الوظيفي.

- **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

- **التحفيز والدافعية:** وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف المسطرة.

- **الروح المعنوية:** وترتبط بالفرد والجماعات وتتمثل في مدى تقييمهم لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء تجاهها.

- **الرقابة:** والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الافراد نحو تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.

- **المرونة والتكيف:** والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستحقة.

- درجة الاستقرار: التي تتميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- الاندماج والتوافق بين اهداف المؤسسة واهداف الافراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- تتمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء... الخ.
- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- المهارات العملية لدى ادارة التنظيم: والتي تسمح بالاتصال بين باقي المؤسسات الأخرى.
- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب ان تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- من خلال هذا الكم الهائل من المعايير التي استخدمت لقياس الفعالية التنظيمية يمكن القول ان الفعالية التنظيمية يمكن النظر اليها بشكل مختلف ومتجدد. كما نؤكد أيضا عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لها كذلك بالرغم من ان المهتمين بالتحليل التنظيمي يعتبرونها نقطة الانطلاق، الا ان الدراسات الموجودة لا تشير اليها بشكل مباشر وانما تعامل معها بطريقة ضمنية.

2. الاطار التطبيقي للدراسة:

1.2. تقديم شركات الاتصالات العاملة في الجزائر:

يوجد في قطاع الاتصالات بالجزائر ثلاث متعاملين أساسيين (شركة موبيليس، شركة جيزي، شركة أريدو)، ويعتبر هذا القطاع من القطاعات الاستراتيجية التي ينحصر فيها التنافس بين المتعاملين السابقين، بحيث أن كل متعامل لديه مجموعة من المنتجات والخدمات التي يتميز بها عن الآخر لكي يستطيع الاستمرار والمنافسة في هذه السوق الذي يمتاز بالحركة والحيوية.

2.2. مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة مديري وموظفي شركات الاتصالات الثلاث (موبيليس، جيزي، أريدو)، وقد كانت عينة الدراسة عينة عشوائية (ميسرة) تم توزيع الاستبيانات يدويا والكترونيا ضمن الثلاثي الرابع من سنة 2020 بمقدار 500 استمارة موزعة كما يلي بين الشركات (180 استمارة لشركة موبيليس، 160 استمارة لشركة جيزي، 160 استمارة لشركة أريدو). وبعد الجمع والفرز تم استرجاع 466 استمارة منها 440 قابلة للاستخدام والتحليل الاحصائي.

3.2. عرض ومناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات:

1.3.2. تحليل وعرض نتائج إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة:

1.1.3.2. محور سلوك المواطنة التنظيمية:

سنقوم بدراسة وتحليل فقرات المحور الأول والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية والذي قسم إلى خمسة أبعاد أساسية (الايثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، وعي الضمير)، حيث يعرض الجدول التالي نتائج ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في شركات الاتصالات (موبيليس، جيزي، أريدو).

الجدول رقم (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الاستجابة
01	أساعد زملائي للقيام بالمهام الموكلة إليهم	4.57	0.501	1	مرتفع جدا
02	أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد	4.23	0.743	3	مرتفع جدا
03	أقدم المساعدة لزملائي في العمل أيا كان نوعها	4.07	0.728	4	مرتفع
04	أتعامل مع أصحاب المصالح في المؤسسة بإيجابية	4.57	0.625	2	مرتفع جدا
	مجموع متوسط كل عبارات بعد الايثار	4.35	0.480	4	مرتفع جدا
05	أحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها	4.57	0.501	4	مرتفع جدا

06	أحترم حقوق الآخرين (الزملاء) في العمل	4.73	0.451	1	مرتفع جدا
07	أحرص على التنسيق مع الآخرين (الزملاء) في انجاز العمل	4.59	0.542	3	مرتفع جدا
08	أقوم بنشر المعلومة والمعرفة الضرورية لزملائي	4.52	0.628	5	مرتفع جدا
09	أقوم باتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوث الخلافات في العمل	4.64	0.574	2	مرتفع جدا
مجموع متوسط كل عبارات بعد الكياسة					
10	أقوم بتنفيذ الأعمال الإضافية دون تذمر	3.91	0.741	5	مرتفع
11	أستوعب ملاحظات الآخرين بدون إثارة المشاكل	4.07	0.587	4	مرتفع
12	إذا أخطأت في حق أحد فإني أقدم الاعتذار	4.34	0.479	1	مرتفع جدا
13	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	4.11	0.618	3	مرتفع
14	أستغل وقتي وجهدي لإنجاز أعمالي بفعالية	4.32	0.800	2	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد الروح الرياضية					
15	أتابع بانتظام التعليمات والقوانين	4.64	0.532	1	مرتفع جدا

الداخلية في المؤسسة				
16	أحرص على حضور الاجتماعات المعمقة بالعمل	4.30	0.734	4 مرتفع جدا
17	أتجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في المؤسسة	4.14	0.824	5 مرتفع
18	أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة المعمول بها	4.48	0.590	3 مرتفع جدا
19	أحرص على نجاح وتطور المؤسسة من خلال المتابعة المستمرة	4.52	0.549	2 مرتفع جدا
	المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد السلوك الحضاري	4.41	0.465	3 مرتفع جدا
20	أقدم المبادرات لتحسين العمل وتطويره	4.55	0.589	2 مرتفع جدا
21	أحافظ على ممتلكات المؤسسة باهتمام بالغ	4.77	0.424	1 مرتفع جدا
22	أتطوع بأعمال إضافية لتحسين وتطوير العمل	4.39	0.579	4 مرتفع جدا
23	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف	4.45	0.627	3 مرتفع جدا
	المتوسط الحسابي لجميع عبارات بعد وعي الضمير	4.53	0.392	2 مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v. 20)

يوضح الجدول أعلاه قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بقياس مدى ممارسة موظفي شركات الاتصالات (موبيليس، جيزي، أريدو) لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن هذا المحور يتضمن خمسة أبعاد، كانت كما يلي:

- تحليل فقرات البعد الأول من المحور الأول (الايثار): نلاحظ من الجدول رقم (02) أن المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا البعد بلغ 4.35، وهو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع جدا حسب تقييم مقياس ليكرت المعتمد في الدراسة، كما أن قيمة الانحراف المعياري لمختلف العبارات المشكلة لهذا البعد تراوحت ما بين 0.501 و 0.743، بمعنى ان أفراد العينة يوافقون بشكل عام على محتوى مختلف العبارات التي تضمنها هذا البعد. وتتوافق بيانات هذا البعد مع التصريحات التي أدلى بها موظفو شركات الاتصالات (موبيليس، جيزي، أريدو)، من خلال المناقشات التي تم اجراءها معهم أثناء توزيع الإستبانة، والتي أكد من خلالها هؤلاء على جدوى مختلف الممارسات التي تقوم بها الشركات الثلاث في تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال ممارسة الايثار بين الموظفين، حيث تسعى هذه الشركات الى تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد، حتى يتناسب مع مسؤولياتها وأهدافها ويساهم في التنسيق بين مختلف وظائف المصالح بالشركات الثلاث.

- تحليل فقرات البعد الثاني من المحور الأول (الكياسة): نلاحظ من الجدول رقم (02) ان المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا البعد بلغ 4.60، وهو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع جدا حسب تقييم مقياس ليكرت المعتمد في الدراسة، كما ان قيمة الانحراف المعياري لمختلف العبارات المشكلة لهذا البعد تراوحت ما بين 0.451 و 0.628، بمعنى ان افراد العينة يوافقون بشكل عام على محتوى مختلف العبارات التي تضمنها هذا البعد. وتتوافق بيانات هذا البعد مع ما تم ملاحظته خلال المعاينة المستمرة لعينة الدراسة بشركات الاتصالات (موبيليس، جيزي، أريدو) ، والتي تم التأكد من خلالها على الأهمية البالغة لمختلف الممارسات التي يقومون بها في تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال ممارسة بعد الكياسة بين الموظفين، حيث تسعى هذه الأخيرة الى تشجيع التسامح والتكافل بين افرادها، حتى تتناسب مع متطلباتها وأهدافها وتساهم في الرفع من مستوى أدائهم.

- تحليل فقرات البعد الثالث من المحور الأول (الروح الرياضية): نلاحظ من الجدول رقم (02) ان المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا البعد بلغ 4.15 ، وهو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع حسب تقييم مقياس ليكرت المعتمد في الدراسة، كما ان قيمة الانحراف المعياري لمختلف العبارات المشكلة لهذا البعد تراوحت ما بين 0.479 و 0.800، بمعنى ان افراد العينة يوافقون بشكل عام على محتوى مختلف العبارات التي تضمنها هذا البعد. وتتوافق بيانات هذا البعد مع مختلف الاستنتاجات التي تم استنباطها من واقع شركات الاتصالات (موبيليس، جيزي،

أريدو)، اثناء فترة المعاشية والتقصي، والتي أكدت دعم مختلف الممارسات التي تقوم بها الشركات الثلاث في تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال ممارسة الروح الرياضية بين الموظفين، حيث تسعى هذه الأخيرة الى تشجيع هذا البعد بينهم، حتى يتلائم مع مسؤولياتهم وأهدافهم للمساهمة في زيادة كفاءتهم وفاعليتهم، كما تتقيد إدارة الشركات المدروسة بجعل مهام كل فرد تتناسب مع قدراته ومنصبه حتى يتقبلها أفراد المؤسسة ويمارسوها دون تدمير وبمصادقية أكبر، وتسعى الشركات لحل الخلافات بين الأفراد بطريقة سلمية وودية لتفادي المشكلات والمشاحنات بين أفرادها.

- تحليل فقرات البعد الرابع من المحور الأول (السلوك الحضاري): نلاحظ من الجدول رقم (02) ان المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا البعد بلغ **4.41**، وهو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع جدا حسب تقييم مقياس ليكرت المعتمد في الدراسة، كما ان قيمة الانحراف المعياري لمختلف العبارات المشكلة لهذا البعد تراوحت ما بين **0.532** و **0.824**، بمعنى ان افراد العينة يوافقون بشكل عام على محتوى مختلف العبارات التي تضمنها هذا البعد. وتتوافق بيانات هذا البعد مع السلوكيات الاعتيادية المتبناة لدى موظفي شركات الاتصالات (موبيليس، جيزي، أريدو)، وذلك نسبة للملاحظات المتعددة والمستمرة، والتي تأكدت من خلال أثر مختلف الممارسات التي تقوم بها الشركات الثلاث في تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية، جراء ممارسة السلوك الحضاري بين الموظفين، حيث تسعى هذه الأخيرة الى تشجيع السلوكيات الحضارية وتوطيد العلاقات بين افراد الشركات، حتى تتطابق مع مختلف مبادئها.

- تحليل فقرات البعد الخامس من المحور الأول (وعي الضمير): نلاحظ من الجدول رقم (02) ان المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا البعد بلغ **4.53**، وهو يشير الى تقييم بمستوى مرتفع جدا حسب تقييم مقياس ليكرت المعتمد في الدراسة، كما ان قيمة الانحراف المعياري لمختلف العبارات المشكلة لهذا البعد تراوحت ما بين **0.424** و **0.627**، بمعنى ان افراد العينة يوافقون بشكل عام على محتوى مختلف العبارات التي تضمنها هذا البعد. وتتوافق بيانات هذا البعد مع ما تبين طيلة فترة المعاشية مع الموظفين بشركات الاتصالات (موبيليس، جيزي، أريدو)، والتي اتضحت من خلال الممارسات الفاعلة والدائمة، حيث تسعى هذه الأخيرة الى تشجيع نشر الوعي بالمسؤولية بين افراد الشركات الثلاث، حتى تتناسب مع مسؤولياتها وأهدافها ويساهم في التنسيق بين مختلف مهامها، كما تلتزم المؤسسة بجعل مهام كل فرد تتناسب مع قدراته ومنصبه حتى يتقبلها ويحافظ عليها كما لو انها ملكه الخاص، حيث تشعرهم بالولاء وتمنحهم الراحة والاستقرار التنظيميين، وأن كل ما يسيء أو يضر بالشركات ينعكس سلبا على أهدافهم وأهداف الشركات المدروسة.

2.1.3.2. محور الفعالية التنظيمية:

نقوم بدراسة وتحليل فقرات المحور الثاني والمتمثل في الفعالية التنظيمية، حيث يعرض الجدول التالي نتائج تطبيق الفعالية التنظيمية في شركات الاتصالات (موبيليس، جيزي، أريدو)، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني من الاستبيان.

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الفعالية التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	درجة الاستجابة
24	غالبًا ما أقدم خدماتي بالكمية والجودة المطلوبة	4.36	0.685	8	مرتفع جدا
25	أسعى دوماً لتحقيق أهدافي في الوقت المناسب	4.43	0.545	5	مرتفع جدا
26	دائماً أنجز أعمالي في أسرع وقت ممكن	4.39	0.538	6	مرتفع جدا
27	دائماً ما أنجز أعمالي في موعدها المحدد	4.39	0.538	7	مرتفع جدا
28	في الغالب أفذ مهامي على أحسن وجه	4.55	0.504	3	مرتفع جدا
29	أسعى في مؤسستي لتقديم خدمة متميزة بشتى الطرق	4.27	0.624	10	مرتفع جدا
30	أثناء قيامي بعملتي أشعر بالرغبة في الابتكار والإبداع	4.18	0.582	14	مرتفع
31	المؤسسة تقدم خدماتها في الآجال المحددة	4.23	0.774	13	مرتفع جدا
32	أمتلك الرغبة الكافية لأداء عملي	4.52	0.505	4	مرتفع جدا
33	أشعر بالفخر بانتمائي لهذه المؤسسة	4.64	0.650	1	مرتفع جدا
34	أشعر أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة	3.75	0.991	17	مرتفع

				يساعدني على الإبداع والعمل أكثر	
35	يشغل فكري القيام بأعمال في التفكير في الطريقة	3.73	0.899	18	مرتفع
36	أساهم دوما في طرح أفكار جديدة في المؤسسة	4.14	0.668	15	مرتفع
37	أعمل بحرية وأقدم عملي في الآجال المحددة بالضبط	4.25	0.719	12	مرتفع جدا
38	أشعر أنني قادر على انجاز مهماتي بيسر	4.27	0.624	11	مرتفع جدا
39	عندما اضطر للتغيب من عملي فأني اشتاق إلى الرجوع إليه	3.80	0.765	16	مرتفع
40	أكثر الحديث بالإيجاب عن مؤسستي	4.34	0.745	9	مرتفع جدا
41	أرغب في التميز في تقديم عملي وأن يكون الأحسن	4.57	0.501	2	مرتفع جدا
	المتوسط الحسابي العام لجميع محور الفعالية التنظيمية	4.26	0.369	/	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v. 20)

يظهر من خلال الجدول رقم (03) ان المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا المحور بلغ 4.26، وهو يشير الى تقييم مرتفع جدا حسب تقييم مقياس ليكرت المعتمد في الدراسة، كما ان قيمة الانحراف المعياري لمختلف العبارات المشكلة لهذا المحور تراوحت ما بين 0.991 و 0.501 ، بمعنى ان افراد العينة يوافقون على محتوى مختلف العبارات التي تضمنها هذا المحور.

من خلال نتائج قياس الفعالية التنظيمية لشركات الاتصالات (موبيليس، جيزي، أريدو)، واستنادا للتصريحات التي أدلى بها الموظفين وذلك نسبة لبعض الاستجابات التي هدفت للتعرف على مدى مصداقية ما تم تقديمه في الإستبانة نستنتج ان الشركات الثلاثة المدروسة تعمل بجد على تنفيذ وتطبيق الكثير من السياسات الهادفة الى دعم مسيرة الشركات المدروسة من خلال تنمية وتعزيز الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة وبين افرادها.

2.3.2. اختبار صحة الفرضيات:

1.2.3.2. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى:

H1 : توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك المواطنة التنظيمية (الايثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) في تعزيز الفعالية التنظيمية بشركات الاتصالات الخلوية العاملة بالجزائر.

الجدول رقم (04): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار المساهمة بين سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز الفعالية التنظيمية

ANOVA تحليل التباين				ثابت الانحدار	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	نموذج الانحدار
مستوى المعنوية	قيمة معامل T	مستوى المعنوية	قيمة معامل F	A	B	R ²	R	
0.000	4.595	0.000	21.11 5	1.556	0.615	0.335	0.57 8	العلاقة بين المتغيرين

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v. 20)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) ان قيمة معامل الارتباط الخطي بيرسون قدرت ب 0.578، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين سلوك المواطنة التنظيمية وتعزيز الفعالية التنظيمية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، اما القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الممثلة في معامل التحديد R^2 فقد بلغت 0.335، وهذا يعني ان مساهمة المواطنة التنظيمية تفسر ما مقداره 33% في تعزيز الفعالية التنظيمية . كما نلاحظ من نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار ان قيمة F بلغت 21.115، في حين ان قيمة T قدرت ب 4.595 عند مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا فان النموذج يعد ذو دلالة إحصائية، وبناءا عليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى، والتي مفادها توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لسلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز الفعالية التنظيمية لشركات الاتصالات (موبيليس، جيزي، أريدو).

2.3.2. 1.1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H1₁ : توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الايثار في تعزيز الفعالية التنظيمية بشركات الاتصالات (موبيليس، جيزي، أريدو).

الجدول رقم (05): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار مساهمة بعء الايثار في تعزيز الفعالية التنظيمية

ANOVA تحليل التباين				ثابت	معامل	معامل	معامل	نموذج
				الانحدار	الانحدار	التحديد	الارتباط	الانحدار
مستوى	قيمة	مستوى	قيمة	A	B	R ²	R	
المعنوية	معامل	المعنوية	F					
T								
0.000	4.285	0.000	18.362	2.419	0.424	0.304	0.552	بعء الايثار

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v. 20)

نلاحظ خلال الجدول رقم (05) ان قيمة معامل الارتباط الخطي بيرسون قدرت ب **0.552**، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين بعء الايثار وتعزيز الفعالية التنظيمية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**0.05**). كما نلاحظ من نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار ان قيمة F بلغت **18.362**، في حين ان قيمة T قدرت ب **4.285** عند مستوى الدلالة (**0.05**)، وبهذا فان النموذج يعد ذو دلالة إحصائية، وبناء عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى، والتي مفادها توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الايثار في تعزيز الفعالية التنظيمية لشركات الاتصالات (موبيليس، جيزي، أريدو).

2.3.2. 2.1. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H1₂ : توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الكياسة في تعزيز الفعالية التنظيمية بشركات الاتصالات (موبيليس، جيزي، أريدو)

الجدول رقم (06): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار مساهمة بعء الكياسة في تعزيز الفعالية التنظيمية

نموذج	معامل	معامل	معامل	ثابت	ANOVA تحليل التباين
-------	-------	-------	-------	------	---------------------

الانحدار	الارتباط	التحديد	الانحدار	الانحدار	قيمة معامل	مستوى	قيمة	مستوى
	R	R ²	B	A	F	المعنوية	معامل	المعنوية
T								
بعد	0.605	0.365	0.561	1.679	24.190	0.000	4.918	0.000
القياسية								

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v. 20)

نلاحظ خلال الجدول رقم (06) ان قيمة معامل الارتباط الخطي بيرسون قدرت ب **0.605**، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين بعد القياسية وتعزيز الفعالية التنظيمية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). كما نلاحظ من نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار ان قيمة F بلغت **24.190**، في حين ان قيمة T قدرت ب **4.918** عند مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا فان النموذج يعد ذو دلالة إحصائية، وبناء عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية، والتي مفادها توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد القياسية في تعزيز الفعالية التنظيمية لشركات الاتصالات (موبيليس، جيزي، أريدو) .

2.3.2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H1₃ : توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الروح الرياضية في تعزيز الفعالية التنظيمية بشركات الاتصالات (موبيليس، جيزي، أريدو)

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار مساهمة بعد الروح الرياضية في تعزيز الفعالية التنظيمية

نموذج	معامل	معامل	معامل	معامل	تأثير	ANOVA تحليل التباين			
الانحدار	الارتباط	التحديد	الانحدار	الانحدار	الثابت	قيمة معامل	مستوى	قيمة	مستوى
	R	R ²	B	A		F	المعنوية	معامل	المعنوية
								T	
بعد الروح	0.45	0.210	0.35	2.80	11.173	0.002	3.343	0.002	0.002
الرياضية	8		2	5					

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v. 20)

نلاحظ خلال الجدول رقم 08 ان قيمة معامل الارتباط الخطي بيرسون قدرت ب **0.458**، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين بعد الروح الرياضية وتعزيز الفعالية التنظيمية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). كما نلاحظ من نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار ان قيمة F بلغت **11.173**، في حين ان قيمة T قدرت ب **3.343** عند مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا فان النموذج يعد ذو دلالة إحصائية، وبناء عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، والتي مفادها توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الروح الرياضية في تعزيز الفعالية التنظيمية لشركات الاتصالات (موبيليس، جيزي، أريدو) .

2.3.2. 4.1. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H1₄ : توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد السلوك الحضاري في تعزيز الفعالية التنظيمية بشركات الاتصالات (موبيليس، جيزي، أريدو)

الجدول رقم (08): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار مساهمة بعد السلوك الحضاري في تعزيز الفعالية التنظيمية

نموذج الانحدار	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار A	تحليل التباين ANOVA			
					قيمة معامل F	مستوى المعنوية	قيمة معامل T	مستوى المعنوية
بعد السلوك الحضاري	0.275	0.075	0.218	3.305	3.426	0.071	1.851	0.071

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v. 20)

نلاحظ خلال الجدول رقم (08) ان قيمة معامل الارتباط الخطي بيرسون قدرت ب **0.275**، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين بعد السلوك الحضاري وتعزيز الفعالية التنظيمية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). كما نلاحظ من نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار ان قيمة F بلغت **3.42**، في حين ان قيمة T قدرت ب **1.851** عند مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا فان النموذج لا يعد ذو دلالة إحصائية، وبناء عليه يتم رفض

الفرضية الفرعية الرابعة حيث لا توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الروح الرياضية في تعزيز الفعالية التنظيمية لشركات الاتصالات (موبيليس، جيزي، أريڊو) .

5.1.2.3.2. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H1₅ : توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد وعي الضمير في تعزيز الفعالية التنظيمية بشركات الاتصالات (موييليس، حيزي، أريدو) .

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار مساهمة بعد وعي الضمير في تعزيز الفعالية التنظيمية

ANOVA تحليل التباين				ثابت	معامل	معامل	معامل	نموذج
مستوى	قيمة	مستوى	قيمة معامل	الانحدار	الانحدار	التحديد	الارتبا	الانحدار
المعنوية	معامل	المعنوية	F	ر	ر	R 2	ط R	
	T			A	B			
0.008	2.792	0.008	7.796	2.57	0.37	0.157	0.39	بعد وعي
				6	2		6	الضمير

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v. 20)

نلاحظ خلال الجدول رقم 10 ان قيمة معامل الارتباط الخطي بيرسون قدرت ب **0.396**، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين بعد وعي الضمير وتعزيز الفعالية التنظيمية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **(0.05)**. كما نلاحظ من نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار ان قيمة F بلغت **7.796**، في حين ان قيمة T قدرت ب **2.792** عند مستوى الدلالة **(0.05)**، وبهذا فان النموذج يعد ذو دلالة إحصائية، وبناء عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة، والتي مفادها توجد مساهمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** لبعد وعي الضمير في تعزيز الفعالية التنظيمية لشركات الاتصالات (موييليس، جيزي، أريديو) .

2.2.3.2. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية:

H2 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمساهمة سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز الفعالية التنظيمية بشركات الاتصالات الخلوية العاملة بالجزائر تعزى لمتغير نوع الشركة.

الجدول رقم (11): نتائج اختبار الفروق ANOVA لمساهمة سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز الفعالية

التنظيمية تعزى لمتغير الشركة

مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F) المحسوبة	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0.001	1	0.009	2	0.009	بين المجموعات	
		0.009	437	4.326	داخل المجموعات	
			439	4.336	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v. 20)

يتضح من خلال الجدول رقم 11، ان قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.764$ أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المساهمة لسلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير نوع الشركة.

12.2.3.2. تحليل الفروقات من حيث متغير نوع الشركة:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق بين رؤية الباحثين لمساهمة سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز

الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير (الشركة)

الشركة			المتوسط الحسابي	الشركة		البعد
3	2	1				
*			2,179	جيزي	1	مساهمة سلوك
*			2,322	أريدو	2	المواطنة التنظيمية
*			2.978	موبيلي س	3	في تحسين الفعالية التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v. 20)

يتضح من الجدول رقم 12 أن الفروق كانت الفروق لصالح شركة موبيليس حيث بلغ متوسطها (2.978)، مقابل (2,179) لشركة جيزي، و(2,322) لشركة أريدو.

ويمكن تفسير ذلك بأن شركة موبيليس هو الأقدم في السوق الجزائرية لكونها المتعامل الحكومي في سوق الاتصالات الجزائرية، كما أنها الأكبر من حيث حجم التغطية وعدد العملاء.

خاتمة:

بينت الدراسة أن هناك مساهمة لسلوكيات المواطنة التنظيمية في تعزيز الفعالية التنظيمية في شركات الاتصالات العاملة بالجزائر (موبيليس، جيزي، أريدو) وذلك من وجهة نظر الباحثين في عينة الدراسة. وعند التعمق أكثر ودراسات الفروقات بين الشركات توصلنا أن الكفة تميل إلى صالح شركة موبيليس. وهذا معقول جدا إذا ما تفحصنا كمية ونوعية الممارسات الاجتماعية لشركة موبيليس مقارنة بجيزي وأريدو، حيث أنها شركة وطنية وإستراتيجية من إستراتيجية الدولة في دعم موظفيها اقتصاديا واجتماعيا. حيث تعتبر موبيليس أحسن الشركات من حيث الاجور وجودة حياة الموظف، لذا فيحاول الموظفون تقديم كل ما باستطاعتهم فيظهر ذلك في سلوكياتهم المواطنة التي يكون الناتج المنطقي لها زيادة في الاداء والفعالية التنظيمية.

واستنادا للنتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح ما يلي:

- ضرورة سعي الادارة في الشركات الثلاث المدروسة على تنمية علاقات مفتوحة مع الموظفين وتعزيز الثقة بما يحقق الولاء المعزز للفعالية التنظيمية.
- ضرورة حصول الادارة على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة؛ ساعات العمل الطويلة؛ الإشراف غير الفعال من أجل رفع قيمة الفعالية التنظيمية.
- زيادة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة، واتاحة الحرية في التعبير عن الافكار الخاصة بالعمل، وتشجيع مظاهر وفرص الابتكار في العمل، والاخذ بأرائهم في القرارات الحيوية، وتشجيع الادارة للجهد المبذول، اذ أن كل ذلك يتيح الفرصة أمام الموظفين ويشجع على تبني سلوك المواطنة.
- العمل الحثيث على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تنظيم الموظفين في فرق العمل بدلا من الاعتماد على الهياكل الهرمية ليضفي على ذلك فعالية تنظيمية أكبر.
- الحاجة إلى تفعيل التمكين الإداري، التمكين التنظيمي، التمكين الاجتماعي وهي كلها تهدف إلى تعزيز سلوكيات المواطنة والفعالية التنظيمية على حد سواء.
- من الضروري أن تسعى المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات بالجزائر إلى تدعيم روح المغامرة الإيجابية، وذلك عن طريق تشجيع العاملين على النزوح إليها، وهنا ننصحها بإتباع إستراتيجيات خاصة بذلك مثل: إنشاء بنك الأفكار

وتخصيص ميزانيات سنوية لتطبيق البعض منها، وإنشاء غرف للإبداع وجلسات العصف الذهني... الخ، وذلك لما لهذه الممارسات وغيرها من أثر كبير على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتالي تعزيز الفعالية التنظيمية.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- أبو قحف عبد السالم (2011)، اقتصاديات الاعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية: مصر.
 - بندر، أبو تايه (2012)، أثر العدالة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، أطروحة دكتوراه، جامعة البلقاء.
 - النجار فريد (2002)، التنظيم والعمليات الادارية، الطبعة الثانية، وكالة المطبوعات، الكويت.
 - تحسين، عاصي الحميلة (2016)، دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد 23.
 - جاب الله، رفعت محمد (1994)، محددات سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد (1).
 - حدواني التهامي، حدواني محمد (2016)، استخدام اسلوب القيادة للرفع من الفعالية التنظيمية -دراسة حالة مؤسسة التوزيع سونلغاز بتبسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة: الجزائر.
 - رفاعي، رجب حسين (2004)، دراسة وتحليل المحددات ذات التأثير على الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية، جامعة أسيوط، مجلد 21، العدد 37.
 - السالم مؤيد سعيد (2008)، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
 - السلمي علي (2002)، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت.
 - السويسي عبد الوهاب (2004)، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال اسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
 - شهري مينة (2010)، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته في توجيه شركات الاتصالات الأردنية نحو الأداء من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة اليرموك.
 - الصرايرة، حسين يوسف (2012)، درجة ممارسي مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات، الأغواط الجزائر.
 - العامري أحمد بن سالم (2003)، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة آل سعود للاقتصاد والإدارة، مجلد 18، العدد 02.
 - عبد الفتاح المغربي عبد الحميد (2007)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مصر، المكتبة المركزية.
- المراجع الأجنبية:

- Batemen TS and organ D-W (2003) job satitsfaction and good solidier the relation ship between affect and employee citizenship academy of management journal 26.
- Kopmen-R (2003) the relationship between organizational perceived organizational citizenship behavior journal of management.
- Ladebo, Olugbenga, (2004), Emplyees personal motives for engaging in citizenship behavior : the case of workers in Nigeria's agriculture insustry, journal of the research in social psychology vol.9, no16.
- Organ , D.W. (2005). The motivational basis of organizational citizenship behavior . in b. M. staw & L.L. Cummings (Eds), Research in organizational behavior.
- Smith C.A.NN Organ Dennis W and Near (2000).organizational citizenship behavior , context, dispotion, and age, journal of social psychology, 140 (3).