

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر
المرضى بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد"
بالتاهير ولاية جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د/ عبد اللوش محمد

إعداد الطالبتين:

رفايق سومية

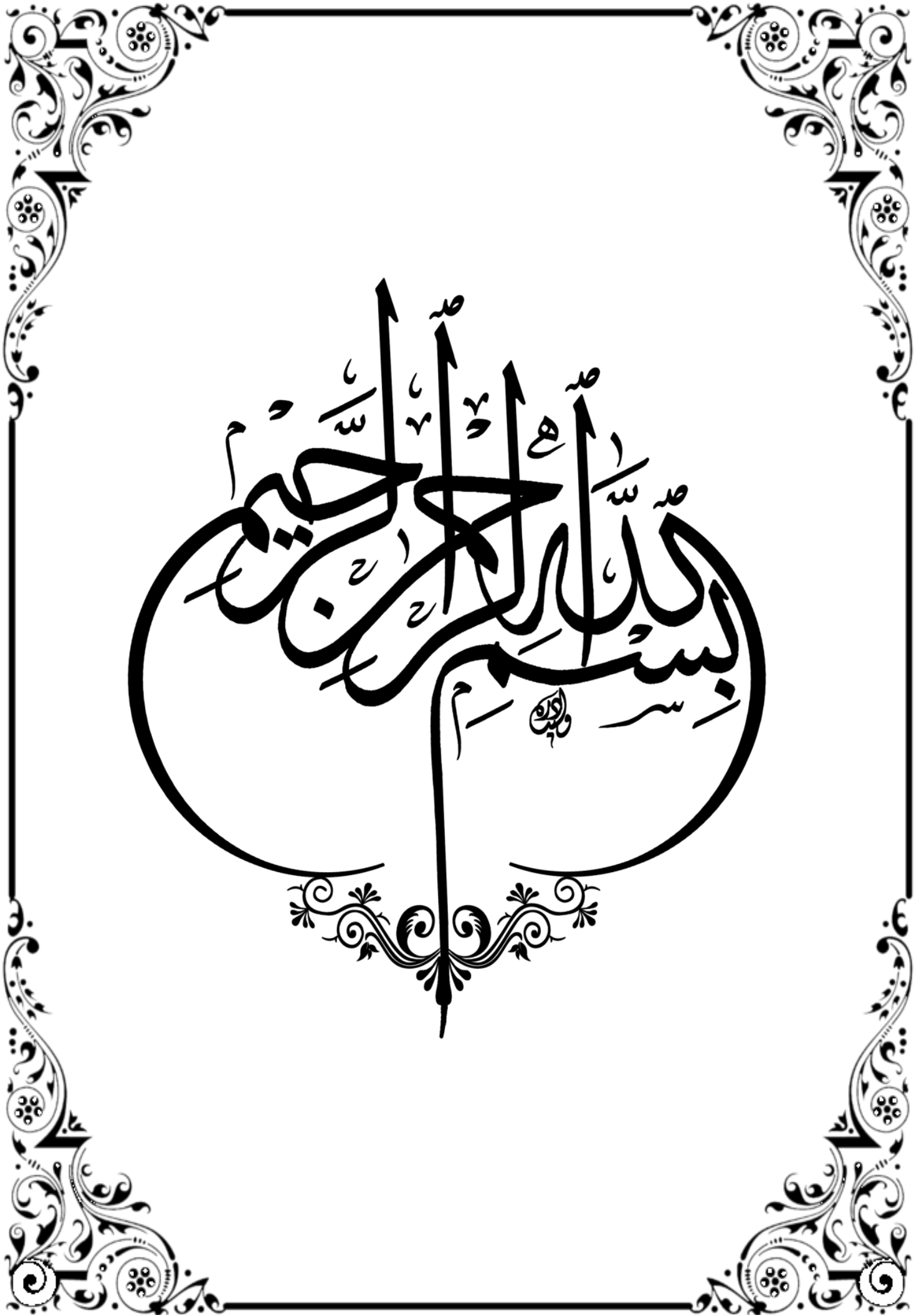
زيتوني شيماء

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	عليوط سهام
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	عبد اللوش محمد
مناقشا	جامعة جيجل	زايدي أبو سفيان

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى له الفضل والمنة على توفيقه لإنجاز هذا العمل فإن أصبنا
فمن عنده وإن أخطأنا من عند أنفسنا، ونسأل الله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم،
وأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه في الدنيا والآخرة.

نتقدم بالشكر الجزيل الى:

أستاذنا القدير "محمد عبد اللوش" الذي أرشد وصحح وكان خير عون لنا في إنجاز هذا
العمل، نشكره على حرصه الشديد من أجل تقديم عمل متميز.

إلى جميع أساتذة وإدارة قسم علوم التسيير ونخص بالذكر الأستاذ "نجيمي عيسى"

كما لا يفوتنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر الى كل عمال وممرضين المؤسسة العمومية
الاستشفائية "مجدوب السعيد" خاصة الممرضة "رقية"

Designed by pngtree

الإهداء

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

إلى أعز الناس...

أهدي هذا العمل إلى أغلى ما أملك في الوجود إلى التي تنير دربي بدعائها وبسمتها أمي ثم أمي ثم أمي

إلى من عمل وسقاني بعرق جبينه وكان لي درع الأمان "أبي الغالي"

أطال الله في عمرهما وحفظهما ومنحهما الصحة والعافية.

إلى من جمعتني بهم ظلمة رحم واحد وتقاسمت معهم حلاوة الحياة ومرارتها "أخواتي، إخوتي"

إلى جميع أفراد عائلتي الأعزاء كبيرهم وصغيرهم

إلى كل من دعمني خلال مشواري الدراسي، وكل من قدم يد العون والمساعدة في إعداد هذه المذكرة

ولو بكلمة طيبة

إلى كل زميلاتي رفيقات دربي ومشواري الدراسي

سومية

شيماء

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الشكر
II	الإهداء
III	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XV	قائمة الملاحق
XVII	الملخص
XVIII	Abstract
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي
15	تمهيد
16	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
16	المطلب الأول: تطور مفهوم المناخ التنظيمي
17	المطلب الثاني: مفهوم المناخ التنظيمي
19	المطلب الثالث: أنواع المناخ التنظيمي
22	المبحث الثاني: قياس المناخ التنظيمي
22	المطلب الأول: مداخل المناخ التنظيمي
23	المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي
24	المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي

30	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وطرق تحسينه
30	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
34	المطلب الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي
36	خلاصة
	الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية
38	تمهيد
39	المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية
39	المطلب الأول: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية
40	المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
42	المطلب الثالث: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
43	المبحث الثاني: قياس سلوك المواطنة التنظيمية
43	المطلب الأول: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية
44	المطلب الثاني: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية
45	المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
48	المبحث الثالث: محددات سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها
48	المطلب الأول: محددات سلوك المواطنة التنظيمية
51	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية
52	المبحث الرابع: أثر أبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية
53	المطلب الأول: أثر الهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية
53	المطلب الثاني: أثر القيادة والاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية

55	المطلب الثالث: أثر الحوافز والمشاركة في اتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية
57	خلاصة
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لأثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المرضى بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ ولاية جيجل_.
59	تمهيد
60	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
60	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية"مجدوب السعيد" بالطاهير_ ولاية جيجل_
61	المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية"مجدوب السعيد" بالطاهير_ ولاية جيجل_
62	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية"مجدوب السعيد" بالطاهير_ ولاية جيجل_
64	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
64	المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة الميدانية
65	المطلب الثاني: طريقة ونوع أدوات الدراسة
67	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة
74	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة
78	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
78	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة ومناقشتها
81	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات عينة الدراسة ومناقشتها
93	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

93	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية
96	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية
104	خلاصة
106	خاتمة
111	قائمة المراجع
121	الملاحق.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أبرز نماذج المناخ التنظيمي حسب المدخلين (الهيكلية والحسية).	23
02	أبعاد المناخ التنظيمي حسب وجهة نظر العديد من الباحثين	25
03	تعداد الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد"	61
04	مقياس ليكرت (Likert) الخماسي.	67
05	الصدق الداخلي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي.	68
06	الصدق الداخلي لعبارات بعد القيادة.	68
07	الصدق الداخلي لعبارات بعد الاتصال.	69
08	الصدق الداخلي لعبارات بعد الحوافز.	69
09	الصدق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.	70
10	الصدق الداخلي لأبعاد المناخ التنظيمي.	70
11	الصدق الداخلي لعبارات بعد الإيثار.	71
12	الصدق الداخلي لعبارات بعد المجاملة.	71
13	الصدق الداخلي لعبارات بعد الروح الرياضية.	71
14	الصدق الداخلي لعبارات بعد وعي الضمير.	72
15	الصدق الداخلي لعبارات بعد السلوك الحضاري.	72
16	الصدق الداخلي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.	73
17	مقياس ألفا كرونباخ.	73
18	قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة.	74
19	فئات مقياس " ليكرت " Likert الخماسي ودلالاتها.	75

75	القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسون.	20
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	21
78	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.	22
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الامؤهل العلمي.	23
79	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.	24
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل.	25
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي	26
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الهيكل التنظيمي"	27
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "القيادة".	28
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الاتصال".	29
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الحوافز".	30
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	31
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.	32
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الإيثار".	33
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "المجاملة".	34
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الروح الرياضية".	35
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "وعي الضمير".	36
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "السلوك الحضاري".	37
93	معامل التواء والتفطح.	38
94	معامل تضخم التباين والتباين المسموح.	39

94	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية.	40
97	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الجنس الخاصة بالمناخ التنظيمي.	41
97	اختبار الفرق بين متوسطي الفئتين ذكور وإناث حول المناخ التنظيمي	42
98	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العمر الخاصة بالمناخ التنظيمي	43
99	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين اتجاه المناخ التنظيمي باختلاف متغير العمر.	44
99	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المؤهل العلمي الخاص بالمناخ التنظيمي.	45
100	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين اتجاه المناخ التنظيمي باختلاف متغير المؤهل العلمي.	46
101	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المسمى الوظيفي الخاصة بالمناخ التنظيمي.	47
101	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين اتجاه المناخ التنظيمي باختلاف متغير المسمى الوظيفي.	48
102	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات سنوات العمل الخاصة بالمناخ التنظيمي.	49
103	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين اتجاه المناخ التنظيمي باختلاف متغير سنوات العمل.	50

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نموذج الدراسة.	01
23	تأثير إدراك الأفراد على تكوين المناخ التنظيمي.	02
44	مداخل سلوكيات المواطنة.	03
45	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية حسب النموذج الثنائي والخماسي الأبعاد.	04
63	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ جيجل_	05

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
الاستبيان بعد التحكيم	01
قائمة الأساتذة المحكمين	02
الصدق الداخلي للعبارات والأبعاد بالدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه	03
معامل الثبات ألفا كرونباخ	04
الخصائص الديمغرافية والوظيفية	05
عرض نتائج متغيرات عينة الدراسة	06
نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	07
اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية	08

ملخص الدراسة

المُلخَص

أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية (من وجهة نظر الممرضين في المؤسسة الاستشفائية العمومية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ولاية جيجل).

إعداد

رقيق سومية

زيتوني شيماء

المشرف

الأستاذ : عبد اللوش محمد

هدفت هذه الدراسة الى اختبار أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات) في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ولاية جيجل، والكشف عن أكثر هذه الأبعاد تواجدا بالمؤسسة الاستشفائية.

لتحقيق أهداف الدراسة، قامت الطالبتين بتصميم أداة الدراسة، والمتمثلة في إستبانة مكونة من ثلاثة محاور المحور الأول لتوضيح خصائص عينة الدراسة، المحور الثاني لقياس أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) أما المحور الثالث فقد تناول أبعاد المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية). تكون مجتمع الدراسة من الممرضين في المؤسسة الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ولاية جيجل_ والبالغ عددهم 343 تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها (88) ممرض، قد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

✓ بينت نتائج الدراسة أن مستوى جودة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" جاءت بدرجة متوسطة.

✓ بينت نتائج الدراسة أن مستوى التزام الممرضين بسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية العمومية مجدوب السعيد جاء بدرجة مرتفعة جدا.

✓ بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.

بناء على النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها ما يلي:

✓ العمل على تحسين مستوى جودة المناخ التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ولاية جيجل، خاصة من ناحية تحسين الهيكل التنظيمي، الاتصال، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي؛ الهيكل التنظيمي؛ القيادة؛ الاتصال؛ الحوافز؛ المشاركة في اتخاذ القرارات؛ سلوك المواطنة التنظيمية.

Abstract:

This study aimed to test the impact of the organizational climate(organizational structure, leadership, communication, incentives, participation in decision-making) on the organizational citizenship behavior in the public hospital institution "Majdoub Al-Saeed" in Al-Tahir - the wilaya of Jijel_, And the detection of more of these dimensions and the presence of the hospital institution.

To achieve the objectives of the study, the two students designed the study tool, which is represented in a questionnaire consisting of three axes, the first axis to clarify the characteristics of the study sample, the second axis to measure the dimensions of the independent variable (organizational climate) and the third axis dealt with the dimensions of the dependent variable (organizational citizenship behavior).

The population of the study consisted of nurses in the hospital institution "Majdoub Al-Saeed" in Tahir - Jijel Province - and their number was 343 A simple random sample of (88) nurses was selected. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used to analyze the data and test the validity of hypotheses.

The most important findings of the study:

- ✓ The results of the study showed that the quality of the organizational climate prevailing in the public hospital institution "Majdoub Al-Saeed" came to a medium degree.
- ✓ The results of the study showed that the level of nurses' commitment to organizational citizenship behavior in the public hospital institution, Majdoub Al-Saeed, came to a very high degree.
- ✓ The results of the study showed that there was no statistically significant effect at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) for the dimensions of organizational climate on organizational citizenship behavior.

Based on the findings, a set of recommendations were presented, the most important of which are the following:

- ✓ Work to improve the quality of the organizational climate in the public hospital institution "Majdoub Al-Saeed" in Tahir - Jijel Province -(especially in terms of improving the organizational structure, communication, incentives, participation in decision-making.)

Keywords: organizational climate; Organizational Chart; Leadership; Connection; incentives, participation in decision-making; organizational citizenship behaviour.

مقدمة

تواجه المؤسسات اليوم العديد من التحديات سواء في البيئة الخارجية أو الداخلية، وذلك نظرا لما يشهده العصر الحالي من تطورات وتغيرات متسارعة، نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ومن أجل مسايرة هذه التطورات يتوجب على المؤسسات الاستعداد والتهيؤ بتوفير كافة الوسائل والموارد التي تؤمن لها فرص النجاح، ومن أهم هذه الموارد نجد المورد البشري الذي يعد المحرك الأساسي لكل نشاطاتها ومصدر مهم لفعاليتها لما يتميز به من قدرات ومعارف ومهارات، فمهما بلغت الموارد الأخرى من تطور وتعتيد إلا أنها ستظل أقل أهمية من هذا المورد، لذلك يجب على المؤسسات الاهتمام به من أجل جعله يقدم أفضل ما لديه لصالحها، وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي مناسب وملائم يخلق شعور الارتياح لدى العاملين و يدفعهم لاحترام القوانين والأنظمة وتحمل المسؤولية أي يساعدهم على القيام بدورهم وواجبهم على أكمل وجه من جهة وخلق سلوكيات ايجابية لديهم من جهة أخرى مثل: الالتزام، عدم التغيب والتقصير... والتي تعرف بسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث أصبح وجودها في المؤسسات الحديثة مهم وضروري، باعتباره سلوك إبداعي تطوعي واختياري يتجاوز حدود الالتزام المطلوب والموكل للفرد الأمر الذي يجعله يسعى إلى الحفاظ على استمرارية المؤسسة وإنجاحها بشتى الطرق .

1- مشكلة الدراسة:

يعتبر المناخ التنظيمي من المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين باعتباره انعكاسا لمعطيات البيئة الداخلية بكل أبعادها وإحدى العوامل التي تحكم وتوجه تصرفات وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسات، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للوقوف على مدى تأثير المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في إحدى المؤسسات العمومية في القطاع الصحي بالجزائر، وعلى ضوء ما سبق تم صياغة إشكالية الدراسة والمعبر عنها بالسؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير ولاية جيجل؟

والإجابة على هذه الإشكالية تقودنا الدراسة إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الإستشفائية العمومية "مجدوب السعيد" بالطاهير ولاية جيجل مناسب من وجهة نظر الممرضين؟
- ما هو مستوى التزام الممرضين في المؤسسة الإستشفائية العمومية "مجدوب السعيد" بالطاهير ولاية جيجل بسلوك المواطنة التنظيمية ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير ولاية جيجل؟



- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الممرضين اتجاه المناخ التنظيمي تعزى لاختلاف متغيراتهم الديموغرافية والتنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ولاية جيجل_؟

2- أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرين المراد معالجتهما في هذه الدراسة وهما المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث سيتم التعرف هنا على مدى مساهمة المناخ التنظيمي في التأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية، وقد تم هذه تقسيم الأهمية إلى جانبين:

- **الجانب النظري:** تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في تسليط الضوء على أحد أهم المواضيع المعاصرة والتي تمس أهم مورد في المؤسسة والمتمثل في المورد البشري، ويتمثل هذا الموضوع في أثر المناخ التنظيمي في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك الاهتمام بجمع أهم ما كتب حول متغيري الدراسة المتمثلين في المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في مختلف المراجع من كتب، رسائل، دوريات، مقالات ...

- **الجانب العملي:** تكمن أهمية الدراسة ميدانيا في محاولة إبراز أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ولاية جيجل_، والتعرف على المناخ التنظيمي السائد ومستوى التزام الممرضين بسلوك المواطنة التنظيمية، وتقديم مجموعة من الاقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها والتي قد تعزز النواحي الايجابية وتصوب النواحي السلبية والارتقاء بها مما ينعكس إيجابا على أهداف المنظمة.

3- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الإستشفائية العمومية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ولاية جيجل_ بمختلف أبعاده.
- التعرف على مستوى الالتزام بسلوك المواطنة التنظيمية من قبل الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ولاية جيجل_.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للمؤسسة الاستشفائية فيما يخص متغيري الدراسة بناء على نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها.

4- أسباب اختيار الموضوع

توجد عدة أسباب أدت لاختيار هذا الموضوع دون غيره من بينها:

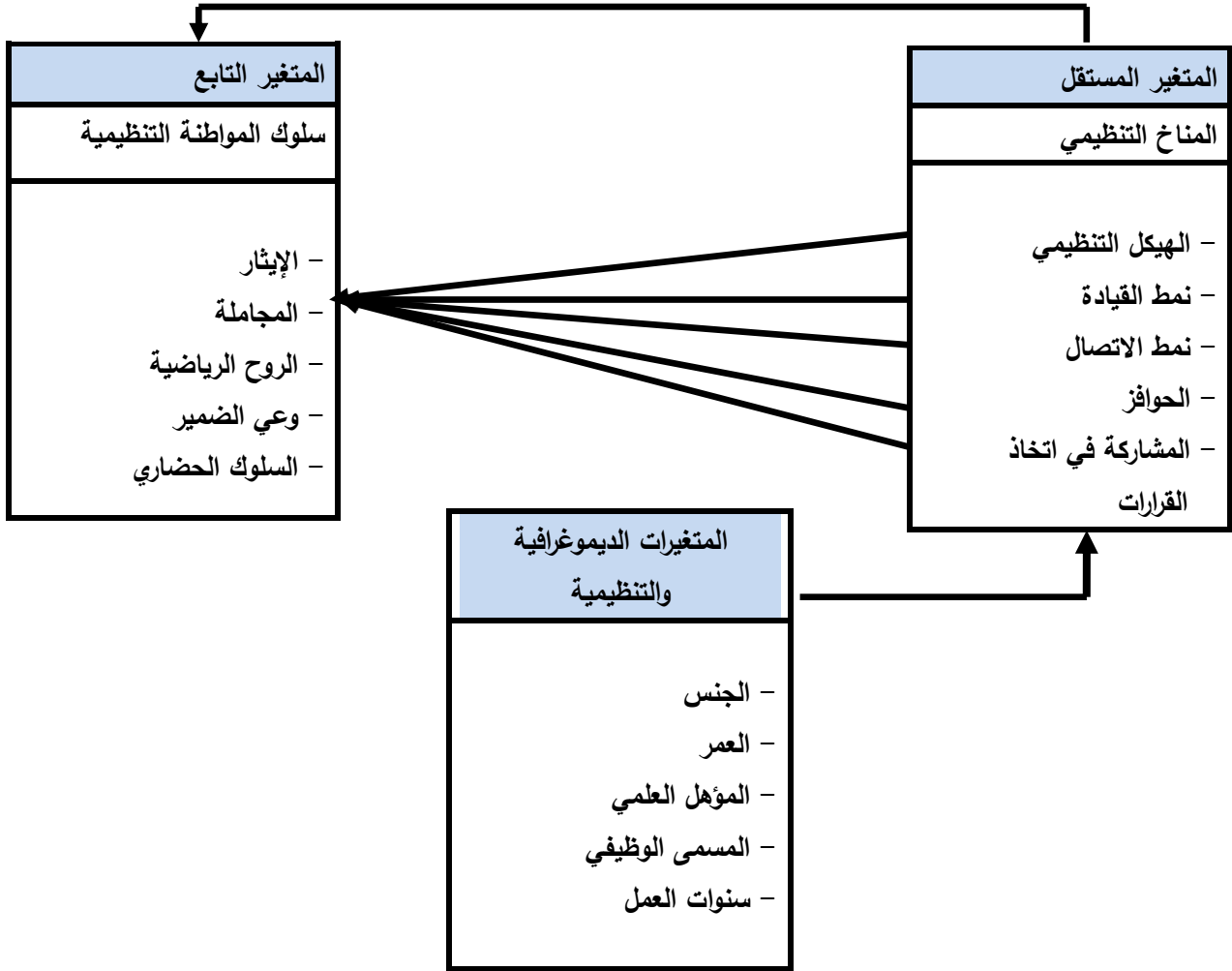
- الميل الشخصي لدراسة موضوع أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.
- ملائمة الموضوع لتخصص تسيير الموارد البشرية.
- نقص الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين معا في كليتنا.
- الرغبة في تثمين رصيد المكتبة الجامعي، وإثراء المعارف والأفكار فيما يتعلق بهذا الموضوع.

5- نموذج الدراسة

تم وضع نموذج الدراسة انطلاقا من الاطلاع على الدراسات السابقة وطبيعة عنوان الدراسة المتمثل في: أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية_دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير - ولاية جيجل- وقد تكون نموذج الدراسة من المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: المتمثل في المناخ التنظيمي والذي تم قياسه اعتمادا على الأبعاد التالية:
الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات.
- المتغير التابع: المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية والذي تم قياسه اعتمادا على الأبعاد التالية:
الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري.
- المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية: والمتمثلة في:
الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات العمل.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة لأثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية:



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الدراسات السابقة.

6-فرضيات الدراسة

يعتبر وضع فرضيات الدراسة من الخطوات الأساسية التي يعتمد عليها البحث العلمي، فمن خلالها يمكن تحديد معالم البحث، وتوجيه البحث وأبعاده عن التشتت تم صياغة الفرضيات التالية:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير ولاية جيجل.

وتدرج تحت هذه الفرضية الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ولاية جيجل_.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ولاية جيجل_.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ولاية جيجل_.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ولاية جيجل_.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للمشاركة في اتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ولاية جيجل_.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لنظرة الباحثين اتجاه المناخ التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والتنظيمية.

وتتدرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لنظرة الباحثين اتجاه المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ولاية جيجل_.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لنظرة الباحثين الممرضين اتجاه المناخ التنظيمي تعزى لمتغير العمر في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ولاية جيجل_.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لنظرة الباحثين اتجاه المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ولاية جيجل_.



- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لنظرية المبحوثين اتجاه المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير ولاية جيجل.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لنظرية المبحوثين اتجاه المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات العمل في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير ولاية جيجل.

7- التعريفات الإجرائية

أولاً-المناخ التنظيمي: هو مجموعة الخصائص التي تتميز بها بيئة المستشفى والتي يمكن قياسها بناء على ادراكات وتصورات الممرضين الذين يعملون بها، والتي تؤثر على سلوكهم وأدائهم مثل: الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، الحوافز، والمشاركة في اتخاذ القرارات...الخ.

- الهيكل التنظيمي: هو كيفية تحديد المهام والمسؤوليات الموكلة للممرضين في المستشفى والسلطات الممنوحة لهم، وتوضيح اللوائح المعمول بها، وكذا التنسيق بين مختلف أقسام المستشفى.

- القيادة: هي العملية التي يقوم بها رئيس الممرضين من أجل التأثير فيهم ودفعهم لتحقيق الأهداف المرجوة، من خلال إعطائهم الفرص لإبداء آرائهم، ومعاملتهم بلباقة، مما يجعل الممرضين يتبعونه طوعاً وليس كرهاً.

- الاتصال: هو تلك العملية التي تتيح للممرضين في المستشفى التواصل سواء فيما بينهم أو مع رؤسهم، الأمر الذي يسهل الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء عملهم، وكذا وصول آرائهم واقتراحاتهم للإدارة.

- الحوافز: هي نظام يستخدم لتحفيز الممرضين، من خلال منحهم الأجر الذي يتناسب مع جهودهم، وتقديم مكافآت عن الأداء الجيد والثناء عليهم لرفع معنوياتهم، ومنح فرص الترقية على أسس موضوعية..

- المشاركة في اتخاذ القرارات: وتعني مدى إتاحة الفرصة للممرضين في المستشفى في عملية صنع القرارات، والمساهمة في حل مشكلات العمل، من خلال طرح أفكارهم ومقترحاتهم.

ثانياً-سلوك المواطنة التنظيمية: هو ذلك السلوك الطوعي الاختياري الذي يقوم به الممرضين في المستشفى، والذي لا يرتبط بنظام المكافآت الرسمي، ويمكن قياسه بمجموعة من السلوكيات منها: الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، والسلوك الحضاري.

8- الدراسات السابقة

سنستعرض في هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والأجنبية، حيث سنتطرق في الجزء الأول الى الدراسات باللغة العربية، وفي الجزء الثاني الدراسات باللغة الأجنبية.

أولاً-الدراسات باللغة العربية

1- دراسة فوزية هواين (2014) بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية-دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات الاتصال، الحوافز، التدريب) والالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات حيث تكونت عينة الدراسة من 95 موظف اختيروا وفق طريقة المسح الشامل.

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بعين قشرة.

ومن أهم الاقتراحات المطروحة نذكر:

- الاهتمام أكثر بالمناخ التنظيمي للمؤسسة والعمل على تحسينه وتجويده.
- مراجعة الهيكل التنظيمي بين كل فترة وأخرى ليواكب التغيرات والمستجدات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية.

2- دراسة محمد غزالي سالم الأندنوسي (2019) بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى - دراسة ميدانية"².

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المناخ التنظيمي في (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات،نظم وإجراءات العمل، التكنولوجيا) ودرجة فعالية الأداء

¹ فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014

² فريدة محمد غزالي سالم الأندنوسي، " المناخ التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، الجزء 14، 2019.

الوظيفي للموظفات الإداريات بجامعة أم القرى، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي وقد كانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات والتي وزعت على 509 موظفة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر:

- درجة ممارسة أبعاد المناخ جاءت بدرجة متوسطة.
- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية $0.05 \leq \alpha$ بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فعالية الأداء الوظيفي.

وبناء على النتائج تم ذكر مجموعة من التوصيات من بينها:

- تعديل كافة الهياكل التنظيمية بما يرفع من مستوى فعالية الأداء الوظيفي ويسهل الإجراءات ويمنع التداخل.
- توفير بيئة عمل تسمح للموظفات الإداريات بالشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

3- دراسة حميد سالم الكعبي (2013) بعنوان "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الأعمار والإسكان"¹.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، صحة الضمير، لروح التسامح، طوعية المشاركة، الكياسة) لعينة مكونة من 85 موظف في شركة الفاو الهندسية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات ولخصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

من أهم تلك النتائج:

- هناك اهتمام متزايد من قبل الباحثين في مفهومي الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- تساهم الثقة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاث في تعزيز وبناء سلوك المواطنة التنظيمية والتي تنعكس على أداء المنظمة وتميزها.

أما أهم التوصيات فتمثلت في:

- بضرورة اهتمام الإدارة العليا للمنظمة المبحوثة في تعزيز الثقة لدى العاملين لغرض تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية.

¹ حميد سالم الكعبي ، 'دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة للأعمار والإسكان'، مجلة كلية الرادين الجامعة للعلوم، العدد 32، 2013.

ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المنظمة العليا في المنظمة المبحوثة بتعزيز الثقة لدى العاملين بما يحقق سلوك المواطنة التنظيمية، ويأتي هذا من خلال تعزيز مختلف السلوكيات الأخلاقية والاجتماعية.

4-دراسة شلابي وليد (2016) بعنوان "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية لولاية المسيلة"¹.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، اللباقة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) لدى موظفي الإدارة المحلية بالمسيلة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث بلغ حجم العينة 218 مفردة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- توجد علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية .
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية و الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.

أما أهم التوصيات فتمثلت في :

- ضرورة تقديم برامج إرشادية تدريبية لتنمية الجانب القيمي للموظف.
- الأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التي تسهم في زيادة ارتباط الموظف بوظيفته لكي ينمي مستوى الولاء التنظيمي و سلوكيات المواطنة لديه.

5-دراسة محمود سمايلي (2015) بعنوان "دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية "دراسة ميدانية ببلدية شلغوم العيد ولاية ميلة "².

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المناخ التنظيمي (القيادة، الاتصال، الحوافز) في تنمية سلوك المواطنة (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير) التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بميلة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، أما الأداة الرئيسية لجمع البيانات فتمثلت في الاستبيان حيث تم توزيعه على عينة مكونة من 48 فرد.

من أهم النتائج المتوصل إليها:

¹ وليد شلابي، "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة لدى عينة من موظفي الادارة المحلية"، مذكرة ماجستير قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، الجزائر، 2016.

² محمود سمايلي،"دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية- دراسة ميدانية ببلدية شلغوم العيد ولاية ميلة"، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 11، ديسمبر 2015.

- هناك علاقة ارتباطيه دالة وموجبة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة وبين سلوك المواطنة التنظيمية. أما أهم التوصيات فتمثلت في:

- زيادة الوعي والاهتمام بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسات المختلفة وخاصة الخدمية منها.
- نشر ثقافة السلوك التطوعي وخاصة بين الشباب.

6-دراسة شتاتحة وريم عماد عائشة (2017) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية"¹

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر المناخ التنظيمي (الحوافز، الاتصال، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) في مركز و مديرية الضرائب بالأغواط، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 98 فرد تم استرجاع منها 60 صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- الأفراد الذين لديهم سلوك تنظيمي مرتفع يعملون في ظروف مناخية ملائمة، كما أن هناك عامل جد مهم يعود للتنشئة الاجتماعية للفرد بحد ذاتها يساهم بنشر الجو الملائم والسلوك المرغوب فيه.

أما أهم التوصيات فتمثلت في:

- منح الثقة وإعطاء الفرصة للعاملين لإظهار إبداعاتهم.
- محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي ايجابي.
- الاهتمام ببرامج التدريب والتنمية قدرات ومهارات الأفراد.

7-دراسة عمر كبير وعبد الرزاق بن علي (2019) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال بعنابة"².

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة التأثيرية بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال، الحوافز) وسلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) في مؤسسة صيدال بعنابة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد كانت الإستبانة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 97 فرد .

¹ عائشة شتاتحة، ريم عماد، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بمركز ومديرية الضرائب بالأغواط، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، الجزائر، 2017.

² عمر كبير وعبد الرزاق بن علي، " أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال- عنابة الجزائر"، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد09، العدد02، ديسمبر 2019.



وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- مستوى المناخ التنظيمي كان ايجابيا بمؤسسة صيدال - عنابة.
- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة مرتفع جدا.
- وجود علاقة تأثيرية ايجابية للمناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.

أما التوصيات المقترحة فتمثلت في:

- زيادة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات.
- العمل على تعزيز الاتصالات غير الرسمية.
- التأكيد على ضرورة إعادة النظر في نظم الحوافز في المؤسسة.

ثانيا-الدراسات باللغة الأجنبية

1-دراسة (Zhang, 2010) بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيراته على المتغيرات التنظيمية: دراسة تجريبية " .

¹"Organizational climate and its effects on organizational variables: an empirical study"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص المناخ التنظيمي (القيادة، القواعد، الرواتب والترقية، الاتصال) وأثره على المتغيرات التنظيمية، حيث تم إجراء دراسة على (419) مشارك من المديرين والموظفين في مجموعة من الشركات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر للمناخ التنظيمي الجيد تتمثل في التزام الموظفين بمنظمتهم، والهوية الجماعية لها أيضا.
- أن المستوى التعليمي وطول وقت العمل لهما تأثير كبير على المناخ التنظيمي.
- للمناخ التنظيمي تأثير كبير على فعالية إدارة الموارد البشرية، وما تضمنه من تقليل لدوران العمل، ورفع في مستوى الرضا الوظيفي بما ينعكس في النهاية على رفع كفاءة العمل.

2- دراسة (Chou & Pearson, 2011) بعنوان "دراسة ديموغرافية لسلوك المواطنة التنظيمية لدى محترفي تكنولوجيا المعلومات".

"A Demographic Study of Information Technology Professionals' Organizational Citizenship Behavior "²

¹ Jianwei, Z. Organizational climate and its effects on organizational variables : an empirical study, **International journal of psychological studies**, (2), 2016.

² Shih Yung Chou, &John Pearson. A Demographic Study of Information Technology Professionals' Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Management Research**, 3(2),2011.



هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، والخبرة) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، والفضيلة المدنية) ، وقد اعتمد الباحثان في تحليل دراستهما على المنهج المسحي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على 85 من متخصصي تقنية المعلومات ذوي المهارات العالية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وتأثير لمتغير العمر والخبرة على سلوك المواطنة التنظيمية.
- وجود اختلافات بين الجنسين حول ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

3-دراسة (Karolidis, 2016) بعنوان "سلوك المواطنة التنظيمية في القطاع العام اليوناني".

1. "Organizational citizenship behavior in the Greek public sector"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في بناء سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري) في القطاع العام اليوناني ، حيث يتم فحص مدى تعرض موظفي الخدمة المدنية لسلوك المواطنة التنظيمية وقد تم ذلك بالاعتماد على الإستبانة التي كانت الأداة الرئيسية لجمع البيانات حيث وزعت على (322) موظف في وحدات الخدمة العامة المركزية والإقليمية اليونانية. ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- توجد علاقة قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية ودافع الخدمة العامة، بينما يعمل التفاعل بين الهوية التنظيمية والرضا الوظيفي كوسيط لهذه العلاقة.

ثالثا:التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تتبع الدراسات السابقة اتضح أنها تباينت واختلقت باختلاف أهدافها إلا أنّ هناك جوانب من الدراسة تتقاطع مع الدراسات المذكورة سابقا، ومن بين هذه الجوانب أن بعض الدراسات تناولت متغيري الدراسة معاً، كما تناولت معظم الدراسات الخاصة بالمتغير التابع "سلوك المواطنة التنظيمية" نفس أبعاد دراستنا (الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري)، إضافة إلى أنها انفقت معها حول طبيعة المنهج المتبع وكذا أداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة.

رغم أوجه التشابه فإن أهم ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها هو أنها تستهدف قطاعاً مهماً ذو طابع خدمي وهو القطاع الصحي، كما أن العديد من الدراسات السابقة لم تتطابق مع الدراسة الحالية في تسمية ومضمون أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، الحوافز، المشاركة

¹ Dimitrios Karolidis , **organizational citizenship behavior in the Greek public sector**. working paper, university of Macedonia, maced, 2016.



في اتخاذ القرارات) حيث تميزت دراستنا هنا أنها تناولت الأبعاد الأكثر تكرارا وأهمية في الدراسات السابقة، إضافة إلى أن الدراسة هدفت إلى معرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية على غرار أغلب الدراسات السابقة التي درست أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

9- هيكل الدراسة

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها وتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة والإلمام بمختلف جوانبها تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة أجزاء تعالج مختلف مجالات الدراسة: حيث يشمل الجزء الأول المقدمة: ونهدف من خلال هذا الجزء إلى تحديد المشكلة موضوع الدراسة، ومناقشة الأهمية والأهداف، وتوضيح المتغيرات المستخدمة في الدراسة وكذلك النموذج المقترح من أجل اختبار الفروض، وفي الأخير شرح هيكل الدراسة وتوضيح الخطة المتبعة من أجل إتمام الدراسة، مع ذكر بعض الصعوبات التي اعترضتنا أثناء انجاز هذه الدراسة.

أما الجزء الثاني من هذه الدراسة تم من خلاله توضيح الإطار النظري للمناخ التنظيمي، وهو يتضمن المناخ التنظيمي من حيث تطوره، مفهومه، أنواعه، طرق قياسه، والعوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينه. في حين أن الجزء الثالث تناول سلوك المواطنة التنظيمية من حيث نشأتها، مفهومها، أنماطها، مداخلها، نظرياتها، أبعادها، محدداتها، و العوامل المدعمة والمعيقة وطرق علاجها، وفي الأخير تناولنا أثر أبعاد المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية.

وأخيرا الجزء الرابع والأخير الذي يتمحور حول دراسة واقع المناخ التنظيمي وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية "مجدوب السعيد" الطاهير ولاية جيجل، إذ يتم في تقديم المؤسسة محل الدراسة، وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى اختبار أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية السابقة الذكر، الأمر الذي يسمح بالتوصل إلى نتائج يتم تفسيرها.

10- صعوبات الدراسة

- صعوبة إجراء الدراسة وذلك نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة في ظل تفشي فيروس كورونا
- ضيق الوقت المتاح لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.
- طول الفترة الزمنية المرتبطة بتوزيع الاستبانات على أفراد العينة واسترجاعها.
- ندرة الكتب باللغة العربية التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية، الأمر الذي حتم علينا الاعتماد شبه الكلي على المقالات والأطروحات والرسائل في دراستنا لهذا المتغير.

الفصل الأول:

الإطار النظري للمناخ التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

المبحث الثاني: قياس المناخ التنظيمي

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وطرق تحسينه

خلاصة

تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي حلقة وصل ضرورية بين البنية التنظيمية وسلوك الأفراد العاملين بها، وهو يعتبر من أهم محددات قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها لما له من أهمية كبيرة في تكوين اتجاهات الأفراد وتشكيل سلوكهم الوظيفي والإداري داخل المنظمة، الأمر الذي يتطلب من الإدارة توفير مناخ مشجع على العمل وبيئة تنظيمية مناسبة يدرك العاملون فيها إيجابياتها، وهو ما يحفز الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

وعليه سيتناول هذا الفصل المناخ التنظيمي من حيث تطوره، مفهومه، أنواعه، نماذجه، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه وتحسينه.

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت الاهتمام من طرف الباحثين ورجال الفكر في مجال السلوك التنظيمي، وذلك باعتباره أداة فعالة ومهمة للتأثير على سلوكيات الأفراد، ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تطور مفهوم المناخ التنظيمي ومختلف التعاريف التي وردت فيه وأهم خصائصه وإبراز أهميته، إضافة إلى أنماطه.

المطلب الأول: تطور مفهوم المناخ التنظيمي

تطور مفهوم المناخ التنظيمي على فترة طويلة من الزمن، حيث استخدمت كلمة المناخ لأول مرة في ثلاثينيات القرن العشرين من قبل لوين (Lewin) باسم "المناخ الاجتماعي"، الذي أكد فيها على أنه من أجل فهم السلوك بشكل أفضل يجب أن ينظر للفرد بأنه جزء لا يتجزأ من البيئة التي حدث فيها السلوك، وذلك لفهم تفاعلات الأفراد المعرفية والعاطفية والسلوكية، وأطلق على هذه النظرية "ملائمة الأشخاص والبيئة" التي بين من خلالها الدرجة التي تتطابق فيها الخصائص الفردية والبيئية مع بعضها البعض، ومن ثم قام لوين لاحقاً بتطوير نظريته للسلوك، حيث أشار إلى أن المناخ يعمل كحلقة وصل أساسية بين الشخص والبيئة، و أن للمناخ تأثيراً قوياً على الأفراد وأنه قادر على تغيير سلوكهم، وأطلق عليها "نظرية المجال" والتي بين فيها العلاقة بين الأفراد وبيئتهم الاجتماعية، وأكدت النظريتان بأن السلوك هو نتيجة التفاعل بين الشخص والبيئة، و اعتبر عالم النفس الاجتماعي لوين من أوائل من أظهروا وجود صلة بين البيئة والسلوك الإنساني.

وفي الخمسينات قام الباحثون باستخدام نظرياته كنقطة انطلاق لتوضيح العلاقة بين الأفراد وبيئة العمل، فحظي مصطلح "المناخ التنظيمي" بالقبول باعتباره وصفاً للوسط الاجتماعي، فقدم مفهوم المناخ التنظيمي على أنه عبارة عن احتياجات الأفراد وقيمهم وشخصياتهم في بيئة العمل، وفيما بعد بدأ باحثون آخرون بدراسة هذا الموضوع في مجال السلوك التنظيمي، فبعضهم ركز على الخصائص الموضوعية (الهيكليّة)، والبعض الآخر ركز على العناصر الذاتية (الإدراكية).

ومن ثم بدأ يتطور أكثر مفهوم المناخ التنظيمي في مجال علم النفس التنظيمي فاستكشف في نهاية الستينات وبداية السبعينات كل من (Litwin & Stringer) فكرة أن المناخ التنظيمي يشمل كل من الظروف التنظيمية وردود الفعل الفردية.

وفي أوائل الثمانينات أصبح الباحثون مهتمون أكثر بفهم كيفية تكوين المناخات، وذلك من خلال معالجة الأسئلة التالية: "من أين يأتي المناخ؟، وما تأثير المناخ على النتائج التنظيمية؟"، فتم تحديد المناخ على أساس خصائص المنظمات وكيف تؤثر هذه الخصائص على دوافع وسلوك الأفراد في المنظمة.

وفي التسعينات قدم (Moran & Volkwein) ثلاثة مناهج رئيسية لشرح كيفية تكوين المناخ التنظيمي، حيث يتمثل المنهج الأول في المنهج الهيكلي والذي يعتبر المناخ التنظيمي أنه مجموعة من الصفات التنظيمية فقط، أما المنهج الثاني سماه بالمنهج الإدراكي حيث يعتبر هذا المنهج المناخ التنظيمي مجموعة من الأوضاع والظروف التنظيمية التي يمكن إدراكها من قبل الأفراد، وأن الفرد هو المكون الأساسي للمناخ التنظيمي، أما المنهج الثالث فسُمي بالمنهج التفاعلي والذي بين فيه ان المناخ التنظيمي هو نتيجة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع بيئة المنظمة، وهذا التفاعل هو الذي يساهم في تشكيل المناخ التنظيمي¹.

وتتابعت بعد ذلك الأعمال البحثية من أجل تحديد مفهوم وتعريف دقيق للمناخ التنظيمي.

المطلب الثاني: مفهوم المناخ التنظيمي

إن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي مزال من النقاط التي اختلف فيها الكتاب والباحثون في مجال السلوك التنظيمي، وفي هذا المطلب سنذكر بعض تعاريف المناخ التنظيمي وأهم خصائصه والأهمية التي ينطوي عليها، وقبل ذلك سوف نتطرق إلى تعريف كل من المناخ والتنظيم:

- **المناخ:** يعرف بأنه تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها، كما أنه كيان حركي تتفاعل العناصر البشرية وغير البشرية مع بعضها فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض².

- **التنظيم:** عرفه رويينز بأنه: "كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل دائماً لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف"³.

أولاً-تعريف المناخ التنظيمي: هناك عدة تعاريف للمناخ التنظيمي نذكر منها ما يلي:

عرف الكبيسي المناخ التنظيمي بأنه: "محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها، وكما يحللونها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة"⁴.

ويعرفه الذنبيات بأنه "مجموعة الوسائل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الفرد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات"⁵.

¹عدنان عربن الشوابكة، أثر سلوكيات التمر في مكان العمل على دوران العمل الطوعي: المناخ التنظيمي متغير معدل (دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2019، ص: 41-43.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 305.

³ Robbins. stephen, **Organization theory(structure designs and application)**, third edition, Englewood cliffs, new jersey, 1990, p4.

⁴ محمود سمايلي، مرجع سبق ذكره، ص: 416.

⁵ وأصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص: 26.

وقد عرفه (Litwin) أنه: "مجموعة من الخصائص القابلة للقياس التي يمكن للأعضاء إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر في بيئة العمل"¹.

أما العميان فيعرفه بأنه: "عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة من الثبات والاستقرار النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص منها الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، أنماط الاتصال..."²

كما عرفه بعض الباحثين بأنه: "يشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى عمله"³.

كما يعرفه البعض الآخر على أنه: "مختلف الأبعاد المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة الناجمة عن السلوكيات الممارسة فيها والسياسة التي وضعتها الإدارة العليا للمنظمة"⁴.

نلاحظ من التعاريف السابقة أنه هناك اختلاف بين الباحثين على تحديد مفهوم واضح للمناخ التنظيمي فالبعض منهم ركزوا في تعريفهم على البيئة الداخلية فقط، في حين أن البعض الآخر ركزوا على البيئة الداخلية والخارجية معا في تعريف المناخ التنظيمي.

مما سبق يمكننا تعريف المناخ التنظيمي على أنه: مجموعة من الأساليب الخصائص التي تتصف بها بيئة المنظمة (داخلية أو خارجية) بحيث تخلق لها شخصية تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، والتي تؤثر في سلوك الأفراد والسلوك التنظيمي ككل.

ثانياً_خصائص المناخ التنظيمي: يتسم المناخ التنظيمي بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:⁵

- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى؛
- يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، فخصائص المناخ التنظيمي تمتاز بدرجة من الاستمرار النسبي إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها؛
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين؛

¹ Ali.A et Patnaik.B, Influence of organizational climate and organizational culture on managerial effectiveness : An inquisitive study, **The carrington rand Journal of social sciences**, vol 01, 2014, p: 02.

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 316.

³ فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 291.

⁴ Adem stetzer et All, organizational climate and Ineffeertivesses, **Journal of quality**, vol 02, 1997, p: 252.

⁵ فوزية هواين، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

- وهناك من يضيف خصائص أخرى للمناخ التنظيمي من بينها:¹
- يعتبر المناخ التنظيمي بناء شاملاً لكن يمكنه أن يتغير عبر الوقت؛
 - يعتبر المناخ التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد.
- ثالثاً- أهمية المناخ التنظيمي: تتبع أهمية المناخ التنظيمي من كونه أحد أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة ويمكن إظهار أهمية هذا المتغير من خلال ما يلي:²
- يحدد المناخ التنظيمي سلوك العامل الوظيفي وأخلاقياته في العمل، كما يؤثر في قيمه واتجاهاته ورضاه عن العمل؛
 - يكتسب المناخ التنظيمي أهمية كبيرة نظراً لتأثيراته المباشرة وغير المباشرة على جميع أنشطة المنظمة وفعاليتها فيما يتعلق بالأفراد؛
 - إن وجود المناخ الملائم يعزز التطور التنظيمي والإبداع داخل المنظمة؛
 - تحديد طبيعة المناخ السائد يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة ومن ثم تفسيره والتحكم به.
- كما تطرق البعض الآخر لأهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:³
- التعبير عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد وتدعيمهم ومساندتهم على تحسين أدائهم؛
 - عنصر أساسي لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها؛
 - المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي وكذا فرص التطور الذاتي.

المطلب الثالث: أنواع المناخ التنظيمي

هناك العديد من الدراسات تشير إلى أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وذلك يرجع إلى ارتباط المناخ التنظيمي بالانطباق الذهني للعاملين في كل منظمة بالإضافة إلى التباين في طبيعة عمل كل منظمة ومهامها وأهدافها ونوعيتها، لذلك توصف أنماط المناخ باعتبارها تدرجاً متصلاً يمتد من نمط المناخ المفتوح في طرف إلى نمط المناخ المغلق في طرف آخر وعلى امتدادها في هذا التدرج نميز بين ستة أنماط للمناخ التنظيمي حسب تصنيف (Halpin 1996) هي:

أولاً- المناخ المفتوح: يتميز بارتفاع درجات بعد الانتماء وبعد القدوة في العمل وبعد الإنسانية، بينما تنخفض درجات بعد التباعد وبعد الشكلية في العمل وبعد التركيز على الإنتاج، ففي ظل هذا النمط يتمتع الأفراد

¹ زيد ماجد صادق، تشخيص واقع المناخ التنظيمي: دراسة حالة في مديرية زراعة محافظة البصرة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 50، الجزء 01، البصرة، 2020، ص: 266.

² حنان بوشلاغم، "المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل)"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر، 2016، ص: 57.

³ فريدة محمد غزالي سالم الأندوسوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 6، 5.

بالروح المعنوية العالية والسلوك الصادق من جميع العاملين بالمؤسسة، وفيه يعمل المدير على تسهيل انجاز المرؤوسين لأعمالهم دون أن يرهقهم بالأعمال الروتينية مما يساعد على انجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة.

ثانيا-مناخ الإدارة الذاتية: وترتفع فيه درجات بعد الألفة وبعد الشكلية في العمل وتخفض درجات بعد التباعد وبعد التركيز على الإنتاجية، ويكون بعد الإنسانية في الوسط، فالسمة الرئيسية لهذا النمط هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين عند انجاز أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية في حدود مصلحة العمل وترتفع الروح المعنوية للعاملين وان كانت لاتصل في مستواها في النمط المفتوح¹.

ثالثا-المناخ الموجه: يتميز بالاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، والعزلة الاجتماعية مألوفة في هذا المناخ فلا تظهر علاقات حميمة بين العاملين، ولكن الكل يعمل بجد وبروح معنوية عالية نوعا ما، ويتميز هذا المناخ بالتوجيه المباشر من المسؤول الذي لا يسمح بالخروج عن التعليمات أي ممارسة الضغط العالي، وكذلك لا يهتم كثيرا بمشاعر الآخرين ولكن مع ذلك يمكن وصفه بأنه أقرب للمناخ المفتوح من وصفه للمناخ المغلق².

رابعا-المناخ العائلي: يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الإنتاج والأداء فالعاملون هنا يشعرون بحميمة العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام³.

خامسا-المناخ الأبوي: يتميز بتركيز السلطة بين يدي المدير فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية للعاملين معه، فسلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لانجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية، وتخفض الألفة والروح المعنوية، وترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج⁴.

سادسا-المناخ المغلق: يسود في هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين بالمنظمة نظرا لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لانجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه العاملين نحو انجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، وتخفض الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة

¹ غربي بن مرجي السلماني، "المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2007، ص: 47، 48 .

² عمر بن متعب مبارك الدوسري، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاعتراب الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص: 26.

³ محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص: 20.

⁴ إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص: 21 .

شديدة بينما ترتفع درجة التفكك بشكل كبير وينخفض مستوى النزعة الإنسانية والألفة، كما يسود الاهتمام بالشكلية في العمل¹.

نلاحظ من خلال التقسيم السابق أن المناخ التنظيمي المغلق غير صحي ويؤدي الى تقليل مستوى التزام العاملين، كما يتميز بالسلوك التوجيهي والمقيد وغير الداعم، مما ينتج عنه علاقات غير مهنية وغير فعالة، بالمقارنة فإن المناخ التنظيمي المفتوح يكون صحيا ويعزز مستوى الالتزام والأداء الوظيفي.

وفي تصنيف (Huse 1982) هناك نوعين من المناخ التنظيمي هما المناخ الايجابي والمناخ السلبي:²

أولاً-المناخ التنظيمي الايجابي: هو المناخ الذي يؤثر إيجابا على سلوكيات الأفراد من بين خصائصه :

- العمل يميل إلى الإبداع ويبعد عن الروتين؛
- المكافآت و الترقية مبنية على أساس الإبداع ونتائج الأعمال وتقديم الأفكار الجديدة؛
- العمل يقوم على اللامركزية ويعطي المرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات؛
- زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم؛
- التنظيم قادر على الاستجابة للمتغيرات الجديدة؛
- يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة وغير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.

ثانياً-المناخ التنظيمي السلبي: هو عكس المناخ التنظيمي الايجابي إذ يؤثر سلبا على سلوكيات الأفراد

ويتسم بالخصائص التالية:

- العمل روتيني ويبعد تماما عن الإبداع وروح الابتكار؛
- المكافآت والترقية مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال والإبداع؛
- العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للمرؤوسين حرية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات؛
- ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم وهذا ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وضعف في الأداء؛
- التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة؛
- لا يتمتع الموظفون بضمانات وبالتالي يكونون مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 22.

² عبد المجيد أونيس وآخرون، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة نشر، ص:

المبحث الثاني: قياس المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي ظاهرة نفسية لا يمكن إخضاعها للقياسات التجريبية والمخبرية، وإنما يمكن قياسه وملاحظته من خلال آثاره ونتائجه ، ولهذا اختلف الباحثون حول تحديد العناصر التي تقيس المناخ التنظيمي، حيث صمموا نماذجهم حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي، وكل نموذج تتدرج تحته مجموعة من الأبعاد ، وفي هذا المبحث سنتطرق الى طرق قياس المناخ التنظيمي حسب المداخل، النماذج والأبعاد.

المطلب الأول: مداخل المناخ التنظيمي

هناك عدة مداخل لقياس المناخ التنظيمي ومن بين أهم هذه المداخل نذكر ما يلي: ¹

أولاً- المدخل الهيكلي (الموضوعي): ويركز هذا المدخل على التمييز بين المنظمات بحسب متغيراتها الموضوعية و الهيكلية التي تكون مستقلة عن إدراك الأفراد، وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي مثل:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات؛
- حجم المنظمة؛
- عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي؛
- نوعية التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة؛
- درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد.

إن هذا المدخل يوضح الأثر المباشر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي دون وجود تأثير لإدراكات الأفراد المختلفة، حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع الأفراد داخل المنظمة، وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي.

ثانياً- المدخل الإدراكي (الحسي): وهذا المدخل يركز على مشاعر الأفراد اتجاه المنظمة، أي على حالة الأفراد الإدراكية، وعليه فإن هذا المدخل يعد الفرد عنصراً أساسياً في عملية تشخيص بيئة العمل الإنسانية في المنظمة، فضلاً على أن الافتراضات الأساسية لهذا المدخل تستند الى اعتبار المناخ التنظيمي محصلة للعناصر التالية:

- خصائص البيئة؛
- خصائص الشخص المدرك لتلك البيئة؛
- عملية التفاعل بين خصائص الشخص المدرك وخصائص البيئة.

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 110، 111.

الشكل رقم(02): تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي.



المصدر: عبد السلام حمادوش، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين_سطيف2، الجزائر، 2019، ص: 62.

المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي

لقد حدد الباحثون مجموعة من نماذج المناخ التنظيمي بحيث يندرج تحت كل نموذج مجموعة من الأبعاد والتي تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها كل باحث للمناخ التنظيمي، كما تم تقسيم هذه النماذج حسب المدخلين السابقين (الهيكلية والحسية) وسيتم توضيح هذا التقسيم في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أبرز نماذج المناخ التنظيمي حسب المدخلين (الهيكلية والحسية).

مدخل المناخ التنظيمي	نماذج المناخ التنظيمي	أبعاد المناخ التنظيمي حسب كل نموذج
المدخل الهيكلية	نموذج ليكرت (Likert, 1967)	حدد ليكرت المناخ التنظيمي بمجموعة من الأبعاد من بينها: الاتصالات، القرارات، التكنولوجيا، الاهتمام بالعاملين.
	نموذج لولر (Lawler, 1974)	قسم لولر أبعاد المناخ التنظيمي إلى مجموعتين رئيسيتين هما: -المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم درجة المركزية ، درجة الرسمية ودرجة التعقيد. -المجموعة الثانية: والتي أطلق عليها العملية التنظيمية وتضم نمط القيادة، نظم المكافآت، نظم مواجهة الصراعات....
	نموذج فورماند جلايمر (Ferhand, Glimer)	حدد أبعاد المناخ التنظيمي كالآتي: الهيكل التنظيمي، درجة التعقيد، اتجاهات الأهداف، نمط القيادة.
المدخل الحسية	نموذج كامبل وزملائه (Cambell and AI, 1974)	قاموا بتحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وهي: هيكل بناء المنظمة، المكافأة والعقاب، مركزية القرارات، الانجاز، التدريب، المخاطرة

والأمان، الصراحة، الصدق، المعنوية، التميز .		
حدد أبعاد المناخ التنظيمي كالاتي: البيئة التنظيمية، الدفاع، المسؤولية، الدعم النفسي، المكافأة، الانتماء.	نموذج لتوين وسترينجر (Litwin and Stringer)	
حيث قاما بتحديد الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد هي: الاستقلالية، درجة التماسك، الثقة، ضغط العمل، الدعم، التقدير، العدالة، الإبداع ومدى تحمل المخاطرة.	نموذج كويز وتوماس (Koys, Thomas)	
وقد حددا أبعاد المناخ كالاتي: الثقة، المساندة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات الصاعدة، صدق الإدارة وصراحتها، الاهتمام بتحقيق الأداء.	نموذج تيم وبيترسون (Tim And Peterson)	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

- إبراهيم عاشوري، إبراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر (دراسة عينة من الجامعات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017، ص: 14، 15.
- بوجمعة نقبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة (دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة)، رسالة ماجستير في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009، ص: 15، 16.

المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي

تميز مفهوم المناخ التنظيمي بمضامينه الأدبية والفكرية بتباينات واختلافات بين الباحثين، ويعود سبب هذه التباينات إلى اختلاف الزوايا ووجهات النظر التي ينظر إليها في فهم المناخ التنظيمي، الأمر الذي أدى إلى وجود أبعاد كثيرة للمناخ التنظيمي، ومن أجل تحديد أهم هذه الأبعاد تم مراجعة العديد من الدراسات العربية والأجنبية لغرض تحديد الأبعاد التي سيتم اعتمادها في هذه الدراسة كما هي موضحة في هذا الجدول

الجدول رقم (02): أبعاد المناخ التنظيمي حسب وجهة نظر العديد من الباحثين

المجموع	Lawler	LIKERT	فاروق عبده فقيه	غري بنمري السلماي	بوشلاغم حنان	محمود سمايلي	عمر كبير وعبد الرزاق	محمد غزالي سالم	فوزية هواين	الباحثون	التقييم
										الأبعاد	
5	x		x				x	x	x	الهيكل التنظيمي	01
7	x		x	x	x	x	x	x		القيادة	02
6		x		x	x		x	x	x	المشاركة في اتخاذ القرارات	03
7		x		x	x	x	x	x	x	الاتصال	04
7	x		x	x	x	x	x		x	الحوافز	05
3		x	x					x		التكنولوجيا	06
1		x								الاهتمام بالعاملين	07
1									x	التدريب	08
2			x					x		إجراءات العمل	09
1					x					العمل الجماعي	10
1					x					السياسات الإدارية	11
1			x							البيئة الخارجية	12
1	x									نظم مواجهة الصراعات	13

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

اعتمادا على الجدول أعلاه تم اختيار الأبعاد التالية: الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، الحوافز، والمشاركة في اتخاذ القرارات، كونها حصلت على أعلى النقاط وكونها الأكثر استخداما، وهي موضحة كما يلي:

أولاً-الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها"¹.

أما "Balau" فيعرفه بأنه: "توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر بين علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد".

وتكمن أهمية الهيكل التنظيمي في اعتباره انه وسيلة وأداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة والمساعدة في اتخاذ القرارات².

ويتميز الهيكل التنظيمي بثلاثة أبعاد أساسية وهي:³

- **التعقيد:** وهو يشير إلى عدد الأنشطة والأنظمة الفرعية داخل المنظمة مثل: عدد الوظائف والأقسام، عدد المستويات الإدارية... ، وكلما ازداد عدد هذه الأنشطة والأنظمة ازدادت درجة التعقيد.
- **الرسمية:** تعني مدى اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات من أجل توجيه سلوك العاملين في إنجاز نشاط معين، فكلما كانت هذه السلوكيات موحدة لا يجوز الخروج عنها كانت درجة الرسمية والمعيارية عالية.
- **المركزية:** تشير إلى المستوى التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار، فإذا كانت أغلب القرارات تؤخذ من قبل الإدارة العليا كانت درجة المركزية عالية، والعكس بالنسبة للمركزية.

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي المتطلبات التي وضع لأجلها لابد من توفر الشروط التالية:⁴

- التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات والتنسيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة؛
- القدرة على إحداث تغييرات بالهيكل التنظيمي بحسب الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة؛
- أن يكون هناك اتصال بين كل المستويات الإدارية المتوازية وكذلك الهرمية؛
- أن يسهم الهيكل بتحقيق التكامل والانسجام بين مختلف المستويات الإدارية.

¹Heffron.A, Florence, **organization theory and public organization**, Englewood cliffs, new jersey, prentice-hall, 1989, p: 03.

² حسين حريم، إدارة المنظمات، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:103.

³ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص ص: 24،25.

⁴ ماحي محمد الأمين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016، ص: 27.

ثانياً- القيادة

يعرف ليكترت "Likert" القيادة بأنها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"¹.

كما يتم تعريفها بأنها: "انعكاسات لقوى الشخصية التي يتمتع بها فرد دون غيره في توجيهه ورقابة الآخرين وتحقيق إمكانية توافقهم مع توجيهاته لتحقيق الأهداف المطلوبة"².

وفي تعريف آخر فإن القيادة هي: "عملية تأثير شخصي على مجموعة معينة في موقف معين توجيهها لسلوكهم نحو انجاز هدف معين"³.

ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تهيئة المناخ المناسب داخل المنظمة يمكن تلخيص أهميتها في:⁴

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات؛
- حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- تنمية وتدريب الأفراد ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد لدى المؤسسة؛
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل السلبية قدر الإمكان؛
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

ثالثاً- الاتصال

يعرف الاتصال بأنه: "عملية اجتماعية تبادلية تضمن تبادل الفهم بين طرفي الاتصال و التأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة"⁵.

ويعرف أيضا بأنه: "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر"⁶

¹ عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 79.

² خليل محمد الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، 2014، ص: 212.

³ صديق محمد عفيفي، احمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس للنشر، المكتب العربي الحديث للتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص: 413.

⁴ أسامة خيربي، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص: 21، 22.

⁵ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 271.

⁶ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص: 340.

ويمكن تعريف الاتصال في أبسط صورة بأنه: "عملية نقل فكرة أو معلومات أو معاني (رسالة) من شخص (مرسل) إلى شخص آخر (المرسل إليه) عن طريق وسيلة معينة (قناة الاتصال) تختلف باختلاف المواقف، وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسل والمستقبل"¹.

ويلعب الاتصال دورا مهما جدا داخل المنظمات وتكمن أهميته في:²

- نقل المعلومات و البيانات والإحصاءات عبر القنوات المختلفة مما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة؛
- هو وسيلة لانجاز المهام والفعاليات المختلفة في المؤسسة؛
- أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخل المؤسسة؛
- يتم من خلاله اطلاع المسؤولين بالمؤسسة على نشاطات العاملين والتعرف على آرائهم ومدى رضاهم عن المؤسسة وسياسة الإدارة؛
- هو عملية ضرورية وأساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي.

رابعا- الحوافز

تعرف الحوافز بأنها: "الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل"³.

كما تعرف أيضا بأنها: "الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة"⁴.

وفي تعريف آخر فهي: "القوة الخارجية التي تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل عليها وذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول إلى الحافز ويجعله مستحق له"⁵.

وتعد الحوافز أداة ضرورية لأي مؤسسة وذلك راجع لدورها الفعال وأهميتها الكبيرة والمتمثلة في:⁶

- تساهم الحوافز في إشباع رغبات الأفراد بدرجات مختلفة حسب قوة الدافع ونوع الحافز المتحصل عليه، فترفع من روحهم المعنوية وتشجعهم على العمل؛
- تعمل الحوافز بمختلف أنواعها على زيادة انتماء الأفراد للمؤسسة؛

¹ بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 31.

² بسام عبد الرحمان الجريدة، إدارة العلاقات العامة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 261.

³ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 299.

⁴ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 180.

⁵ صابر بحري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص: 155.

⁶ عبد الفتاح بوخمخ، زهية عزيزون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 5، 2018، ص: 93.

- تساهم في تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى إيجادها في صفوف العاملين؛
 - تساهم في تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن التميز؛
 - تعد الحوافز وسيلة تدفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل لارتباط ذلك بما سيحصل عليه أي عامل بذل وأعطى ما يمكن من طاقاته وقدراته؛
 - تعد من المقومات الأساسية لوجود الإبداع بالمؤسسات.
- وتوجد عدة أنواع للحوافز تعتمد عليها المؤسسات وتقسم هذه الأنواع حسب معايير محددة نذكر منها:¹

❖ الحوافز من حيث مادتها وتقسم إلى:

- حوافز مادية: وتشتمل على الأموال والمزايا المادية والمعنوية مثل: السكن، النقل، الإطعام...
 - حوافز معنوية: هي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة مثل: فرص التقدم والتعلم والإبداع...
- ❖ الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها وتقسم كالآتي:
- حوافز ايجابية: وهي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين وقد تكون مادية أو معنوية.
 - حوافز سلبية: وهذه الحوافز تكون في شكل عقوبات تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ضار وقد تكون مادية أو معنوية، مثل: خصم من الراتب، تحويل... .

❖ الحوافز من حيث من يحصل عليها ونميز بين:

- حوافز فردية: وهذه الحوافز موجهة لكل فرد على حدة، وقد تدفع الأفراد للتنافس للحصول عليها.
- حوافز جماعية: وهذه الحوافز تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها ثم تقاسمها.

خامسا-المشاركة في اتخاذ القرارات

تعرف المشاركة في اتخاذ القرارات بأنها: "دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية"².

كما تعرف بأنها: "عملية منح الأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية في المنظمة فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات الخاصة بهم والتي تمارس من قبلهم"³.

وفي تعريف آخر هي: "مشاركة الأفراد العاملين في عملية صنع القرارات لإتاحة الفرصة أمامهم لإبداء الآراء والمقترحات والتي تؤدي إلى تقليل حالات الصراع ورفع معنويات الأفراد العاملين وجماعات العمل

¹ سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 355، 356.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 218.

³ نسيم خضير عباس، علي ميري حسن، تأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 46، المجلد 1، 2020، ص: 252.

وهذا بالطبع سيولد مناخ ايجابي لدى العاملين من خلال إسهامهم في عملية اتخاذ القرار الإداري والذي يعد جوهر العملية الإدارية¹.

ولعملية المشاركة في اتخاذ القرارات أهمية كبيرة والمتمثلة في النقاط التالية:²

- تساهم المشاركة في وصول إلى قناعة الأفراد والتي تشمل أهدافهم الشخصية؛
- ينتج عن المشاركة مواقف مفضلة للموظف في اتجاه الإدارة مثل: علاقات جيدة بين الموظفين ورؤسائهم، واتصالات أفضل، ومساهمة أكبر للوصول لقناعة ورضا الموظف؛
- وهناك أيضا من يلخص أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات في النقاط التالية:³
- إنضاج فكرة القرار؛
- رفع معنويات العاملين من خلال الحس بالمساهمة في إدارة المؤسسة؛
- توفير ضمان أعلى لنجاح تنفيذ القرار فالمعنيون بالتنفيذ مقتنعون سلفا بالقرار بل ومتمحمسون له.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وطرق تحسينه

إن خلق وتهيئة مناخ تنظيمي ملائم في المنظمة يتوقف على توفير وتحسين ظروف العمل المناسبة على مستوى الفرد والمجموعة وعلى مستوى المنظمة ككل، وذلك لا يتم إلا بعد تحديد العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي للمنظمة تحديدا دقيقا خاصة وأن كافة المنظمات تعمل في بيئة مفتوحة تتأثر بها وتؤثر فيها هي الأخرى هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحديد العوامل المدعمة للمناخ التنظيمي وتفعيلها وتحديد العوامل المعوقة وتقويمها وتحسينها، وفي هذا الجزء من الدراسة سنتعرف على العوامل المؤثرة، المدعمة والمعوقة للمناخ التنظيمي.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

هناك عدة عوامل تؤثر في المناخ التنظيمي سواء من حيث مستوى أو اتجاه تأثيرها ونذكر منها مايلي:

أولاً-العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي من حيث مستوى تأثيرها:

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي من حيث مستوى تأثيرها إلى ثلاث مجموعات وهي:

¹ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

² خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 171.

³ باسم الحميري، مهارات إدارية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 73.

1. العوامل الخارجية: وتشمل العناصر التالية:¹

- **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة، سواء كانت قيود سياسية أو اقتصادية أو قانونية، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة، مما قد يوجد تعارضا أو صراعا بينهم.

- **البيئة التكنولوجية:** تعتبر التطورات التكنولوجية من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، إلا أنه أحيانا يثير لدى العديد من العاملين خاصة والمجتمع عامة بعض المخاوف كزيادة عدد البطالة، وخفض الروح المعنوية للعاملين، إلا أن هذا التوجه في النظر للتكنولوجيا يعتبر من الأمراض التي يجب اجتثاثها واعتبار التطورات التكنولوجية ذات آثار ايجابية على الفرد والمنظمة والمجتمع.

- **البيئة الاجتماعية:** ويقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات، حيث تلعب دورا كبيرا في التأثير على كفاءة الإدارة سواء كانت معوقة أو تدفع للانجاز ويبدو أثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في عدة جوانب منها:

- مستوى الدافع على الانجاز؛
- العلاقات الاجتماعية والأسرية؛
- طريقة التفكير بشكل علمي؛
- الميل نحو التسلط وعدم التفويض.

2. العوامل التنظيمية: وتشمل العناصر التالية:²

- **طبيعة البناء التنظيمي:** حيث أن البناء التنظيمي غير المرن (البيروقراطي) سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

- **النمط القيادي المتبع:** يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد، تعتبر هي الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة .

- **استحالة التقدم الوظيفي:** من أسوء ما يتعرض له العاملون في أي منظمة عدم وجود أي فرص للترقية، حيث يؤدي ذلك إلى إحباطهم ومن ثم تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية.

- **المبالغة في المسؤوليات:** يلاحظ أن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف وكذا المبالغة في منح الصلاحيات له مع عدم مقدرته على تحمل ذلك يؤدي إلى نوع من القلق وشعور بالإحباط.

¹ إياد إبراهيم خليل المدهون، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2012، ص ص: 23، 24.

² فوزية هواين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 89، 90.

- **الغموض:** تتزايد درجة الإحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم، وكذا كنتيجة غموض التعليمات الصادرة إليهم فينعكس ذلك سلبا على مستوى أدائهم.
 - **نظام الأجور والحوافز:** إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مادية معنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة.
 - **أهداف المنظمة:** فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد كلما قل وجود التعارضات و التناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين، ومن ثم زاد مستوى إنتاجهم.
 - **درجة الإثراء الوظيفي:** وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية هي:
 - شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه؛
 - شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به؛
 - المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله.
 - **الصراع التنظيمي:** يلاحظ إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.
- 3. العوامل الشخصية:** وتشمل العناصر التالية:¹
- **خصائص العاملين:** لخصائص شخصي العاملين تأثيرا واضحا على مناخها التنظيمي، فالمنظمة التي يعمل فيها نسبة عالية من كبار السن و ذوي التعليم العالي يكون مناخها مختلفا عن مناخ المنظمة التي يعمل فيها عاملون طموحون اصغر سنا ومن ذوي التعليم العالي، وقد يختلف المناخ التنظيمي في المنظمات النسوية عن تلك المنظمات التي يغلب عليها الجنس الذكوري، كما يكون المناخ أكثر ودا وتالفا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.
 - **تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات تؤثر على إدراك الفرد سلبا للمناخ لتنظيمي، وقد توجد شعورا بالذنب لدى الموظف فتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعس سلبا على إنتاجه.
 - **اختلاف قدرات الأفراد ومهاراتهم:** تتفاوت القدرات من فرد إلى آخر ويلعب ذلك دورا في تفاوت إدراك العاملين لمناخهم التنظيمي ومن هذه القدرات:
 - القدرة على تحمل المهام والأعباء الصعبة؛
 - القدرة على تحمل المسؤولية، وقد تكون مسؤولية الإشراف على الآخرين، أو المسؤولية على أشياء مادية؛
 - القدرة على التعامل و التأقلم مع المتغيرات البيئية، فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف مع ضغوط العمل، ومع أن مصادر الضغوط واحدة إلا أن لها ردود فعل مختلفة من جانب الأفراد.

¹ فريد رايم، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2016، ص ص: 73، 75.

إن اختلاف إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي مرده إلى ذلك التفاوت بين معاني مدركة بواسطة الأفراد ومدى فهمهم وتفسيرهم لها.

وهناك من يضيف عنصر مؤثر آخر وهو:¹

- **درجة المخاطرة:** المناخ التنظيمي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى المزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الطي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى المزيد من الإحباط أو ضعف الرغبة في الأداء.

- **ثانياً-العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي من حيث اتجاه تأثيرها:**

وهنا نميز بين العوامل المدعمة للمناخ التنظيمي والعوامل المعيقة له فيما يلي:²

1. **العوامل المدعمة للمناخ التنظيمي:** يقصد بالقوى المدعمة تلك العوامل التي تساعد المناخ التنظيمي أن

يكون ذو تأثير ايجابي على المنظمة وعلى من يعمل بها، ومن بين تلك العوامل نذكر:

- الشعور بالفخر والولاء الشخصي للمنظمة؛
- عدم التعارض بين أهداف المنظمة والعاملين؛
- أن تتسم التقارير المستخدمة لنقل المعلومات بالسرعة والدقة والموضوعية؛
- أن تكون نظم المكافآت واضحة ، وكذا الاعتماد على نظم المكافآت الايجابية أكثر من التهديد؛
- وضوح دور كل فرد داخل المنظمة؛
- مشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات؛
- تعتمد المنظمة على أسس موضوعية لتحديد الأجر لتحقيق أهداف الإدارة والعامل معا؛
- الاهتمام بدراسة شكاوي ومقترحات الأفراد وبحث إمكانية تطبيق الجيد منها؛
- وضوح الأهداف العامة والخاصة للمنظمة؛
- عدم تأثر الفرد بالمشاكل التي يتعرض لها خارج المنظمة؛
- أن يكون هناك تناسب بين الأجر الممنوح والجهد المبذول؛
- فعالية وسائل الاتصال في المؤسسة بما يسمح بانسياب المعلومات بسهولة ويسر .

2. **العوامل المعيقة للمناخ التنظيمي:** يقصد بالقوى المعوقة، تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على

المناخ التنظيمي، ومن بين هذه العوامل نذكر:

¹ فاطمة يوسف سعيد الحايك، المناخ التنظيمي في رياض الأطفال بمحافظة غزة وعلاقته بالانتماء للمهنة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، 2018، ص: 20.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص: 28، 29.

- ثبات معايير الأداء المعمول بها لفترات زمنية طويلة وحاجتها إلى التغيير؛
- اعتماد أسلوب الترقية على أساس الأقدمية وليس على أساس الاختيار؛
- عدم الاهتمام بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها على الإنتاج؛
- عدم رغبة الأفراد في تحمل المسؤولية؛
- عدم تشجيع الإدارة الأفراد على التعبير على آرائهم وأفكارهم؛
- الافتقار إلى وجود العلاقات الإنسانية بين الأفراد والمنظمة؛
- عدم التشجيع على الإبداع والابتكار داخل المنظمة؛
- اتخاذ المشرف جميع القرارات بنفسه وإبلاغها للمرؤوسين ولا يسمح بمناقشته

المطلب الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي

يعد إيجاد مناخ تنظيمي ملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة أداء المنظمة، لذا على الإدارة العليا التحكم في العديد من الجوانب لإيجاد المناخ التنظيمي الملائم والتي يمكن إيجازها فيما يلي:¹

أولاً- الاهتمام بالهيكل التنظيمي والنمط القيادي: من أجل خلق مناخ تنظيمي ملائم وجب على الإدارة القيام بتعديل هيكلها التنظيمي، من حيث تقسيم المهام وإيجاد توزيع أفضل للسلطة بما يتيح درجة مناسبة من اللامركزية في السلطة و اتخاذ القرارات، وكذا تبني فلسفة إشراك موظفيها في اتخاذ قراراتها وتحقيق الأهداف وحل مشكلات العمل، بالإضافة إلى تحسين أنماط القيادة وتوفير الكفاءات الإدارية المحفزة للأداء والابتكار.

ثانياً- الاهتمام بالسياسات المنتهجة: يجب على المنظمة الاعتماد على السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة الاستجابة الكبيرة للتغيرات والظروف البيئية الداخلية، خاصة فيما يخص أهم السياسات المتمثلة في: سياسة التوظيف، الأجور، الترقية، النقل والفصل من المنصب، غير أنه لا يجب أن تكون تلك السياسات عرضة للتغيير السريع، بل تتصف بنوع من الثبات والاستقرار والوضوح لأنها هي التي تدعم وتعزز الثقة والارتياح لدى الموظفين ورفع روحهم المعنوية.

ثالثاً- الاهتمام بوسائل وأنماط الاتصال: يجب توفير قنوات اتصال عنكبوتي لانسباب المعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة وفي مختلف الاتجاهات من أجل تنسيق الجهود وتبادل الأفكار والآراء، بالإضافة إلى توفير نظام للمعلومات يحقق تدفق المعلومات بين جميع أقسام المنظمة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات.

رابعاً- الاهتمام بتدريب العاملين: ضرورة وجود مدخل علمي لإعداد وتدريب الموظفين واهتمام الإدارة بتخطيط المستقبل الوظيفي لهم، من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية مما يشجع ثقتهم بالنفس وزيادة ولائهم وانتماءهم للمنظمة.

¹ لامية بكوش، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة (دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2019، ص ص:47،48.

وهناك من يضيف الى هذه الطرق طريقة أخرى لتحسين المناخ التنظيمي وهي:¹
خامسا-المسؤولية الاجتماعية: وهي مبادرات طوعية للمنظمة اتجاء أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة، الأمر الذي من شأنه تحسين مناخ العمل، كما يؤدي الى بعث روح التعاون والتضامن بين المنظمة ومختلف الأطراف ذات المصلحة.

- كما يمكن للإدارة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب من خلال مراعاة عوامل أخرى تتمثل في :²
- تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة لموظفيها؛
 - ضرورة الربط بين أجر الموظف وبين الوظيفة التي يشغلها؛
 - تطبيق عدالة التعامل مع الموظفين من حيث المكافآت، الأجور والعقوبات، الترقيات، التدريب؛
 - مساعدة الأفراد على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية المختلفة.

¹ نصر الدين بن مسعود، محمد كنوش، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14 و 15 فيفري 2012 ، ص: 03.

² لامية بكوش ، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

خلاصة:

تم التعرف في هذا الفصل على المناخ التنظيمي حيث تطرقنا بداية الى تعريف كل من المناخ والتنظيم على حدة ثم قدمنا تعريفات للمناخ التنظيمي، والذي يعني في مجمله مجموعة الخصائص التي تتميز بها بيئة المنظمة عن المؤسسات الأخرى، والذي يلعب دورا كبيرا داخل المنظمة باعتباره أحد أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد والمؤسسة ككل، ولقياس المناخ التنظيمي توجد عدة أبعاد من بينها : الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث أنه كلما توفرت هذه الأبعاد داخل المنظمة أدى ذلك الى ظهور مناخ تنظيمي ايجابي يساعد الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية أكثر كما يؤدي الى ظهور سلوكيات ايجابية لدى الأفراد ، في حيث أن غياب مثل هذه الأبعاد داخل المنظمة قد يساهم في خلق مناخ سلبي يؤثر سلبا على أداء الأفراد وسلوكهم، وحتى تضمن المؤسسة تحقيق تلك الأبعاد ينبغي لها الاهتمام بالعوامل التي تكن سببا في ظهور مناخ تنظيمي ايجابي وصحي وتكون في نفس الوقت قوى مدعمة له ومن هذه العوامل ما هو خارجي ومنه ما هو تنظيمي ومنه ما هو شخصي وذلك هن طريق الاهتمام بها وتحسينها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثاني: قياس سلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثالث: محددات سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

المبحث الرابع: أثر أبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية

خلاصة

تمهيد:

إن نجاح وبقاء المنظمة لم يعد يقتصر على أداء الأفراد لمهامهم الرسمية بل تعد ذلك إلى قيامهم ببعض المهام والتي تخرج عن نطاق الواجبات المحددة ضمن وصف الوظيفة، والتي تشير إلى ما يسمى بسلوكيات المواطنة التنظيمية والتي أشار إليها أغلب الباحثين في علم السلوك التنظيمي في دراساتهم معبرين عنها بأنها سلوكيات تعاونية وتلقائية تتبع من إرادة الأفراد، حيث أن إقبال الأفراد على تبني هذه السلوكيات لا يكون إلا من خلال وجود عوامل مساعدة تدفعهم إلى ذلك، ومن أهم هذه العوامل توفر مناخ تنظيمي جيد يدعم مثل هذه السلوكيات المرغوبة.

وبناء على هذا سوف نخصص هذا الفصل لعرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية من حيث نشأتها، مفهومها، أنماطها، مداخلها، نظرياتها، أبعادها، محدداتها، فالأخير إيجابياتها والعوامل المعيقة وطرق علاجها.

المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد المفاهيم الحديثة التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر مؤخرًا، إذ استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين في مجال علم الاجتماع وعلم النفس وعلوم التسيير، وفي هذا المبحث سوف نتطرق الى: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية، مفهومها وأنماطها.

المطلب الأول: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية

أولاً- سلوك المواطنة في الفكر الإسلامي:

بالتدبر في الفكر الإسلامي نجد أنه كان سابقا للحث على السلوكيات المحمودة بين أفراد المجتمع وكان ذلك قبل 14 قرن، فقد أكد الإسلام على أهمية العمل التطوعي كمساعدة الفرد للآخرين، تجتنب اختلاق المشاكل، التسامح، الإخلاص والتفاني في العمل... الخ، وقد ظهر هذا الحث على مثل هذه السلوكيات المسماة بسلوك المواطنة التنظيمية في الفكر الإداري، وذلك في مواضع كثيرة من القرآن والسنة نذكر منها:

- **الإيثار:** قال تعالى: ﴿وتعاونوا على البر والتقوى﴾ (سورة المائدة، الآية 2)، وفي هذه الآية حث على مساعدة الفرد للآخرين.

- **المجاملة:** قال تعالى: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (سورة آل عمران، الآية 159)، وفي هذه الآية دعوة إلى أن يكون الفرد لطيفا ولبقا في معاملته ويستشير زملائه إذا لزم الأمر.

- **الروح الرياضية:** قال تعالى: ﴿وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾ (سورة فصلت الآية 34)، وفي هذه الآية دعوة إلى تجنب المشاكل والتغاضي عن المضايقات أي التحلي بالروح الرياضية.

- **وعى الضمير:** عن قال تعالى: ﴿الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيُبَلِّغَنَّكُمْ أَسْمَانًا مَعْلُومًا﴾ (سورة التوبة، الآية 105)، وفي هذا الآية إشارة إلى أن يكون للفرد وعى الضمير أثناء أداء عمله.

- **السلوك الحضاري:** قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ﴾ (سورة المؤمنون، الآية 8)، وفي هذه الآية حث على وجوب احترام الأنظمة والعقود والقوانين والتي تعد من السلوكيات الحضارية.

ثانياً-سلوك المواطنة في الفكر الإداري:

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في السلوك التنظيمي، حيث تعود جذوره الى كتابات برنارد (Bernard 1938)، والتي أوضح من خلالها أن رغبة الأفراد في الجهد التعاوني أمر ضروري ولا يمكن الاستغناء عنه، وأشار أيضا الى أن أداء أي منظمة يعتمد على الجهد التعاوني من قبل العمال الى جانب قيامهم بمتطلبات الدور الرسمي لها.

ثم جاءت دراسات " Katz " في سنة 1964 المتأثرة بما جاء به برنارد ليشير الى أن اعتماد أي منظمة وبصفة مطلقة على الأنظمة واللوائح الرسمية يجعل منها نظام اجتماعيا هشاً، فإطلاق إمكانات العمال

وقدراتهم والاهتمام بالنواحي الإبداعية هو أمر في غاية الأهمية ويؤدي الى تحقيق الفعالية التنظيمية¹، وقد فرق "Katz" في دراسته بين ثلاث أنواع من السلوكيات المطلوبة من الأفراد والتي من الممكن أن تؤثر على الكفاءة والفعالية التنظيمية وهي:²

1. التركيز على ترغيب الأفراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها؛
 2. ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح؛
 3. تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها لهم النظام بشكل رسمي.
- ويمكن تسمية هذه الأنماط الثلاث كما يلي:³ استقطاب الأفراد؛ أداء الأدوار الرسمية؛ والممارسات الاختيارية.

وفي نهاية السبعينات من القرن العشرين سنة 1977 قدم "Organ" تعريفا لهذا المفهوم وحدد أبعاده ، لتتطلب من حينها العديد من الدراسات التي اهتمت بسلوك المواطنة التنظيمية وذلك لارتباطه بالكثير من المتغيرات التنظيمية ولأثره الواضح على كفاءة وفعالية المنظمة⁴.

المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

لقد تعددت التعاريف المقدمة لسلوك المواطنة التنظيمية، و في هذا المطلب سوف نتطرق إلى بعض هذه التعاريف وأهم ما يميز هذا السلوك من خصائص والأهمية التي ينطوي عليها، وقبل التطرق إلى تعريفه سوف نعرف كل من مصطلحي السلوك والمواطنة:

- **السلوك:** هو أي فعل أو استجابة صادرة من الفرد، ويشتمل على جميع الأنشطة التي يمكن ملاحظتها أو قياسها. أو هو الفعل الاجتماعي الذي يمكن ملاحظته ووصفه بمعزل عن ميول الفاعلين سواء كانت هذه الميول قيما أو عادات أو عقائد أو اتجاهات⁵.
- **المواطنة:** يمكن تعريف المواطنة بأنها مكانة أو علاقة اجتماعية تقوم بين شخص طبيعي ومجتمع، ومن خلال هذه العلاقة يقدم الطرف الأول الولاء، ويتولى الطرف الثاني مهمة الحماية، وتحدد العلاقة بين الطرفين عن طريق القانون⁶.

¹ حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر، 2013، ص: 94.

² حبه وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية العمومية، أطروحة دكتوراه في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص: 108-110.

³ أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2004، ص: 11.

⁴ حياة الذهبي، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

⁵ نايف القيسي، المعجم التربوي وعلم النفس، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة نشر، ص: 30.

⁶ محمد عبد الرحمان وآخرون، "المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي"، الطبعة الأولى، دار وفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013، ص: 81.

أولاً-تعريف سلوك المواطنة التنظيمية: هناك عدة تعريف نذكر منها ما يلي :

يعرف "Organ" سلوك المواطنة التنظيمية على أنه: "سلوك اختياري للأفراد فهو ليس مباشراً أو معترف به من طرف نظام مكافآت رسمي للمنظمة"¹.

وعرفه "dipaola" أنه:"رغبة الفرد بالمشاركة في العمل الذي يتجاوز متطلبات العمل الرسمية، أي أنه سلوك طوعي يساهم في تحقيق الأداء الكفاء للمنظمة"².

أما العامري فيشير بأنها: "التصرفات الايجابية الزائدة من قبل الموظف عما هو موصوف رسمياً في المنظمة والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية لا الطبيعة الإكراهية، وغير خاضعة للمكافأة مباشرة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، والتي لها الأهمية الكبيرة لفاعلية المنظمة،لنجاحها واستمرار أدائها"³.

كما يعرف بأنه:" تلك السلوكيات الإضافية المتعلقة بالعمل والتي تتجاوز الواجبات الروتينية المنصوص عليها في الوصف الوظيفي"⁴.

مما سبق أنه هناك اتفاق بين أغلب الباحثين على تحديد مفهوم واضح لسلوك المواطنة التنظيمية باعتبارها سلوك اختياري تطوعي يتجاوز متطلبات العمل الرسمي.

من خلال التعريف السابقة يمكن تعريف سلوك المواطنة بأنه: عبارة عن سلوك طوعي اختياري غير مفروض ولا يظهر ضمن اللوائح والقوانين الرسمية، ولا يدخل ضمن نظام الحوافز والمكافآت الرسمي للمنظمة فهو نابع من إرادة الفرد، ومثل هذه السلوكيات يكون لها نفع ومردود ايجابي على أداء المنظمة وكفاءتها.

ثانياً- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

- يتميز سلوك المواطنة التنظيمية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:⁵
- سلوك طوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد.
 - لا تتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية للمنظمة.
 - أنه سلوك يسهم في زيادة فعالية المنظمة.
 - سلوك طوعي يفوق المهام المطلوب انجازها وغير محددة ضمن الوصف الوظيفي.

¹ عائشة شتاتحة، ريم عمام، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

² Dipola, michael, "Organizational citizen ship behavior in schools and its relationship of school climate", **journal of school leader ship**, vol 11, 2001, p: 430.

³ أزهار مراد عوجة، الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة تحليلية في المعهد التقني بكوفة، مجلة جامعة الفرات الأوسط التقنية، العدد53، 2019، ص: 572.

⁴Ahmed Nadeem et al, An expioration of predictors of organizational citizenship behavior and its significant link to employee engagement, **international journal of business, humanities and technology**, Vol (2),No (4),2012, p:100.

⁵ أحمد السيد الكردي، "السلوك التنظيمي"، متاح على الرابط: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277397> تم الاطلاع عليه يوم: 2021/06/08، على الساعة: 14:29.

ثالثاً- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تتبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من آثارها الايجابية التي تعود على كل من الفرد والجماعة والمنظمة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية بالنسبة لكل منهم في أهم النقاط التالية:

1- بالنسبة للفرد: وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:¹

- يعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً؛
- يحسن قدرة المديرين والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال وحل المشكلات؛
- القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تنمية الدافع للإنجاز والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة.

2- بالنسبة للجماعة: وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:²

- يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء الجماعة وفرق العمل؛
- يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد؛
- يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء الجماعة وفرق العمل.

3- بالنسبة للمنظمة: وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:³

- حصول المنظمة على مجموعة من الموظفين يكرسون أنفسهم وعملهم لها بإخلاص؛
- يساهم سلوك المواطنة التنظيمية وخاصة الإيثار والوعي والروح الرياضية من تقليل دوران العمل؛
- العمل بالمنظمة لمدة أطول وزيادة مستوى الجودة والكفاءة؛
- مساعدة المنظمة على النجاح والتميز؛
- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على إيجاد بيئة عمل مثالية داخل المنظمة.

المطلب الثالث: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يحتوي سلوك المواطنة التنظيمية على العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون، في مؤسساتهم ويمكن أن نحدد ونلخص بعضها فيما يلي:⁴

أولاً- النمط المتعلق بشؤون العمال: يشتمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل، كمساعدة العمال المتغييبين عن العمل، وتوجيه الموظفين الجدد، ومساعد الموظفين الآخرين ضمن الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس والمشرف في العمل، حتى وإن لم يكن ذلك مطلوب منه، إذ أن هذه الممارسات التطوعية لا يتوقع أن يقوم بها الموظف لأنها ليست من متطلبات الرسمية للوظيفية.

¹ عبد العزيز عبد الهادي العامري، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، مجلة جامعة الناصر، المجلد 02، العدد 16، كلية التربية، جامعة حجة، اليمن، 2020، ص: 129.

² المرجع نفسه، ص: 130.

³ عبد الفتاح عبد المجيد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 334.

⁴ شلابي وليد، مرجع سبق ذكره، ص: 64، 65.

ثانياً- **النمط المتعلق بالأمور الشخصية:** يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء، المديرين، المشرفين، العملاء إذا يعرفها الآخر عنه ويسعى لتقديم المساعدة له.

ثالثاً- **النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة:** يتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء بالأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم أو شرح الطرق والإجراءات التي تسهل لهم الاستفادة من خدمات المنظمة.

رابعاً- **النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:** وهذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح التنظيمية في مكان العمل مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم، واقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية تسهم في رفع الفعالية التنظيمية.

خامساً- **النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:** وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها أمام العاملين والعملاء، والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يسهم في تحسين سمعتها.

المبحث الثاني: قياس سلوك المواطنة التنظيمية

لقد استحوذ موضوع سلوك المواطنة التنظيمية على أهمية كبيرة في المنظمات الحديثة وهذا ما جعل الباحثين يبحثون ويتعمقون أكثر في دراسة هذا الموضوع من أجل معرفة أهم العناصر المكونة له والتي تسعى إلى خلق مثل هذه السلوكيات الإيجابية داخل التنظيم، وفي ضوء ذلك سيتم التعرف في هذا المبحث على مداخل ونظريات سلوك المواطنة التنظيمية وأهم الأبعاد التي يضمها هذا السلوك.

المطلب الأول: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

تتمثل مداخل سلوك المواطنة التنظيمية في مدخلين أساسيين هما:¹

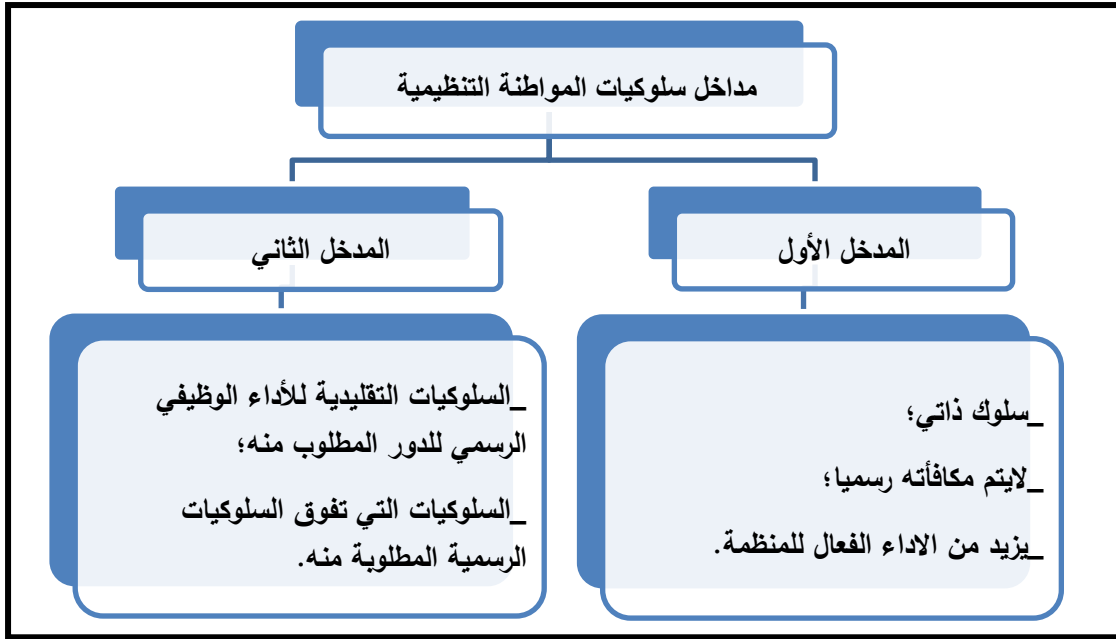
أولاً- المدخل الأول: يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالاً بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً، وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها: سلوك ذاتي؛ لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافآت الرسمي؛ كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة.²

ثانياً- المدخل الثاني: ويفترض هذا المدخل أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على نوعين من السلوك التنظيمي وهما:

- سلوكيات تقليدية للأداء الوظيفي الرسمي للدور المطلوب منه؛
 - سلوكيات تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة منه.
- وفيما يلي شكل يوضح أهم ما يرتكز عليه كل مدخل:

¹ إسرائ صائب التيجاني محمد، الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الاستباقي لخدمة العملاء في البنوك التجارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019، ص: 18.

الشكل رقم (03): مداخل سلوكيات المواطنة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ماسبق.

وقد لوحظ من خلال معظم الدراسات في مجال سلوك المواطنة التنظيمية أنها ركزت على المدخل الأول، وذلك لان المدخل الأول هو الأكثر تحديدا ويمكن قياسه، ولا ينتم بالشمول والعمومية كالمدخل الثاني. **المطلب الثاني: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية:**

حاول الكثير من المختصين إيجاد تفسير علمي وأكثر وضوح لسلوك المواطنة التنظيمية خاصة من ناحية المنطلقات النظرية والمعرفية لهذا السلوك فاستقر الأمر على نظريتين أساسيين هما:¹ **أولا-نظرية التبادل الاجتماعي:**

وفق هذه النظرية فان سلوك المواطنة التنظيمية ينشئ من خلال العلاقات التبادلية لأفراد داخل التنظيم، أي أن تفاعل الأفراد هو الذي ينمي سلوك التطوع من الأساس، وهذا التفاعل بين أفراد التنظيم يترتب عنه التزامات، ومع مرور الزمن تصبح أكثر تطورا وتتشكل في قوالب سلوكية مرغوبة، وتعتبر نظرية السلوك الاجتماعي الأكثر استخداما لفهم السلوك في التنظيم، ، ويقوم هذا المدخل على مبدأين هما:

1. علاقات الأفراد مع مرور الزمن تصبح ثقة ثم ولاء ثم التزام متبادل؛
2. الالتزام يقضي المعاملة بالمثل، حيث يبادر شخص أول بمنح خدمة أو فائدة للشخص الآخر، وفي حالة رد الشخص الثاني لخدمة مقابلة للطرف الأول تنشأ سلسلة من التبادلات المفيدة ومن ثم تظهر مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين.

¹ محمد بن كبحول ، أبعاد الثقافة وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2020، ص ص: 109، 110.

يرى "Organ" وهو أهم المنظرين لهذا المدخل، أن التبادل الاجتماعي هو أمر ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية وأن هذا السلوك يظهر كلما كان تبادل اجتماعي في التنظيم. ومنه وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي فان سلوك المواطنة التنظيمية بمثابة رد بالمثل من قبل العامل على ما يتلقاه في المنظمة.

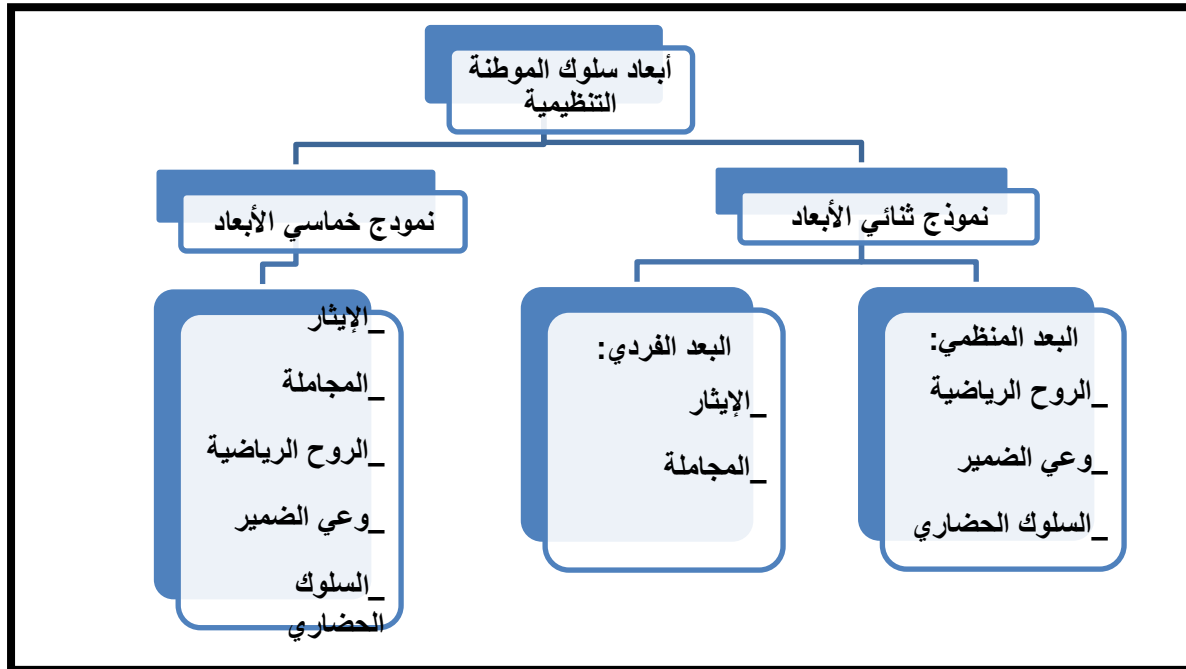
ثانياً-نظرية التعاون:

صاحب هذه النظرية هو برنارد "شاستر" وهي النموذج الثاني التي أعطت تفسيراً علمياً لسلوك المواطنة التنظيمية، وتشير إلى أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ويصبح العمل الجماعي واقعا ملموسا حين يقتنع الأفراد أنه عليهم أن يكافحوا من أجل أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً، كما كان لهذه النظرية الأثر البالغ في تمكين الباحثين حول كشف خفايا سلوك المواطنة التنظيمية فقد كانت هذه النظرية منطلقاً أساسياً لكل من "كاتز" و "أورغان" لتحديد مفهوم المواطنة التنظيمية.

المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية نظراً لسعة هذا المتغير في علاقاته وتأثيراته، وفي ما يلي سندرج بعض النماذج التي تتضمن أهم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): أبعاد سلوك المواطنة وفق النموذج الخماسي والثنائي الأبعاد



المصدر: غنوة محمد نادر، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية (دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2013، ص: 80.

وفي ما يلي شرح لهذين النموذجين المتضمنين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية الموضحين بالشكل:

أولاً-النموذج ثنائي الأبعاد

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن لسلوك المواطنة التنظيمية بعدين أساسيين هما: ¹ البعد التنظيمي وآخر فردي، أي أن هناك سلوكاً تطوعياً يهدف إلى تحقيق فعالية المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على استمراريتها وبقائها، وسلوك تطوعي آخر يهدف إلى مساعدة الأفراد العاملين في المنظمة للقيام بأعمالهم والتعاون معهم، هو في النهاية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل.

1- البعد المنظمي: هي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد وذلك بهدف إفادة المنظمة ككل ولا تكون موجهة إلى فرد معين بل إلى المنظمة كوحدة ومن أمثلة سلوكيات البعد المنظمي نذكر ما يلي:

- عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى؛
- التنمية الذاتية للمعلومات والمهارات.
- الحضور الاختياري للاجتماعات واللجان؛
- الدقة المتناهية في أداء العمل؛
- قبول التغيرات التنظيمية بصدق ورحب؛
- عدم إضاعة الوقت المخصص لمعمل في أمور تافهة أو بسيطة؛
- التحدث بصورة ايجابية عن المنظمة أمام الغير؛
- عدم اختلاق المشاكل مع زملاء العمل.

2- البعد الفردي: وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد بغرض مساعدة ومعاونة فرد أو أفراد آخرين، أي سلوكيات موجهة للأفراد وليس للمنظمة ككل ومن أمثلة هذه السلوكيات نذكر ما يلي:

- مساعدة زملاء العمل في إنجاز الأعمال المتأخرة؛
- الحرص على مساعدة الرئيس في العمل؛
- مساعدة العاملين الجدد في الإلمام بأعمالهم؛
- المساعدة في علاج مشاكل العمل.

ثانياً- النموذج الخماسي

وفقاً لهذا النموذج فإن لسلوك المواطنة التنظيمية خمسة أبعاد أساسية، سيتم شرحها بإيجاز فيما يلي:

1- الإيثار: ويقصد به تلك السلوكيات التطوعية الموجهة نحو مساعدة الأفراد الآخرين في العمل لزيادة كفاءتهم أو حل المشكلات التي تقابلهم دون الالتفات للحصول على مكافآت تحفيزية من جراء ذلك، أي أن الفرد يساعد طواعية وبمحض إرادتهم الأشخاص الآخرين في أداء عملهم سواء كانوا زملاء (توجيه زميل

¹ غنوة محمد نادر، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية (دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2013، ص ص: 78، 79.

جديد، مساعدة زميل لديه عبء عمل إضافي، مساعدة زميل مريض في عمله، المساعدة في إعداد عروض... رؤساء، رؤوسين، عملاء أو مستفيدين من خدمات المنظمة، ويلعب دورا نشطا في حل المشاكل المتعلقة بالعمل داخل المنظمة¹.

2-المجاملة (الكياسة): هو السلوك الذي يهدف إلى حل المشكلات وتجنب إثارة الصراعات بين العاملين وبينهم وبين رب العمل واحترام حقوق الآخرين وخصوصياتهم وتسهيل إجراءات العمل داخل المنظمة، ويعكس هذا البعد رغبة الفرد في الاتصال بالآخرين قبل اتخاذ قرارات تؤثر على أعمالهم، وبالأخص في الحالات التي تتطلب التنسيق بين مجموعة من الأفراد أو بين مجموعات العمل².

3-الروح الرياضية: ويمكن تعريف هذا البعد على انه انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات المنظمة العرضية دون امتعاض أو شكوى، وغالبا ما تظهر هذه المضايقات المنظمة نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة ومن الأمثلة الأخرى قبول العمل في ظروف عمل أقل من الظروف العادية والتماس العذر للمنظمة وعدم إظهار تقصيرها، ومن الواضح أن تقبل الفرد لتلك الإحباطات الوظيفية دون تذمر أو شكوى يخفف من عبء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوس إلى حل المشاكل الحقيقية³.

4-وعي الضمير: وهذا النوع من السلوكيات يتجاوز الحد الأدنى من الالتزام الذي تحدده متطلبات الدور الرسمي والأساسي، أي أداء الفرد لدوره بصورة أكثر من المتوقع حيث يعكس الضمير في انجاز ممارسات معينة، وممارسة هذا السلوك تستفيد منه المنظمة وليس الأفراد، مثل عدم إضاعة الوقت والدقة والحضور أكثر من العادي والالتزام، وطاعة واحترام القواعد المختلفة، والعمل أوقات إضافية دون أجر، وإتباع اللوائح بدقة... الخ⁴.

5-السلوك الحضاري: وهي المشاركة الفاعلة في إدارة المنظمة، وإعطاء الأولوية لمصلحة المنظمة وسبب وجودها ونجاحها وإظهار سلوكيات الولاء لها بالحرص على سمعتها والحفاظ على صورتها الإيجابية⁵. وفي دراستنا هذه سوف نعتمد على النموذج خماسي الأبعاد لقياس سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأنه الأكثر استخداما في العديد من الدراسات التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية.

¹ أميمة حلمي مصطفى، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا، مجلة كلية التربية- جامعة عين شمس ، العدد41، 2017، ص: 166.

² سناء خضر يوسف، سلوك المواطنة التنظيمية ودوره في تحقيق الازدهار التنظيمي:دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي كلية النور الجامعة الأهلية، مجلة دنانير، العدد22، ص ص: 881،880.

³ أنيس أحمد عبد الله وآخرون، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد04، العدد12، 2008، ص: 18.

⁴ نغم دايبخ عبد علي، أعير علي الموسوي، دور التمكين الإداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 42، ص: 185.

⁵ مروان صباح حسن، سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز(دراسة ميدانية في شركة آسيا سيل)، مجلة الدنانير، العدد 14، 2018، ص:

المبحث الثالث: محددات سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

إن سلوك المواطنة التنظيمية كأى متغير داخل المنظمة يؤثر ويتأثر بما يدور حوله، ولأجل خلق مثل هذا السلوك يجب على المنظمة توفير مجموعة من العوامل المساعدة على تنبيهه من قبل الأفراد والتي تعود بالنفع على الفرد والمنظمة، وعلى هذا الأساس سيتم التعرف في هذا المبحث على أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها من مدعّمات ومعوّقات وكيفية معالجتها.

المطلب الأول: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في حياة المنظمات، وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك حاول العديد من الباحثين في دراساتهم إلى إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، ومن أهم هذه المحددات التي كشفت عنها الدراسات المحددات التنظيمية والشخصية:

أولاً-المحددات التنظيمية: وتتمثل فيما يلي:

1-الرضا الوظيفي: يقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز، أسلوب الإشراف، الزملاء، المناخ العام....وأجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي أكبر محدد لسلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن تفسير هذه العلاقة إلى أن الموظف الراضي عن عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية، و أن السلوك التطوعي ما هو إلا عملية تبادلية لأولئك الذين أحسنوا إليه. ويعزز هذه النتائج أيضاً التصنيف النظري الذي قدمه "Kopelman" لأهم السلوكيات المؤدية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية والتي يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد ركائزها الأساسية، وأن الاهتمام بالنواحي الوجدانية والشعورية للموظف مع ضرورة توفير بيئة مواتية لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي تتعكس إيجاباً في نشر هذه السلوكيات في المنظمة¹.

2-الولاء التنظيمي: لقد تعددت تعاريف الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها فهناك من يعرفه: "بمدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع منظمة العمل"، وفريق آخر يراه بأنه: "الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي" وفريق ثالث ينظر إليه على أنه "الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، والاستعداد لبذل مزيد من الجهد لمنظمة العمل، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة".

وعليه فالولاء التنظيمي هو مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار المنظمة، يرافق ذلك كله الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بهذه المنظمة . لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعداً كبيراً في أدبيات السلوك التنظيمي وذلك بقصد معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء يشكل محدداً مهماً لسلوك المواطنة التنظيمية

¹ حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد

حيث يرى بولون "Bolon" أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها¹.

3- العدالة التنظيمية: يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، حيث تعني عدالة التوزيع مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كاشتراكه في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقييم أدائه، أما ما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقييم الأداء، وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمات، ولقد كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، فالعدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل، وبالتالي القيام بالكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية².

4- القيادة الإدارية: تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال سلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم، وقد كشفت الدراسات على وجود علاقة قوية بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد الإداري يعمل دوماً على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه، وفي هذا الخصوص فإن الموظف يقوم بسلوكيات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالي والعكس صحيح³.

¹ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

² محمد شفيق سعيد المصري، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص: 26.

³ رامي خليل إسماعيل فارس، أثر خصائص القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة كمتغير وسيط: دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الأزهر، غزة، 2018، ص: 29.

5-الثقافة التنظيمية: هي نموذج من المبادئ الأساسية، التي طورتها أو شكلتها جماعة معينة بغية حل المشاكل المتعلقة فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي، أو الانسجام مع محيطها الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة لاعتبارها الطريقة المثلى للقدرة على الإدراك و التفكير¹. إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطا من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، فإن حجم الممارسات التطوعية محدودا للغاية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلبا أو إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة².

ثانيا-المحددات الشخصية: وتتمثل فيما يلي:

1-عمر الموظف: توضح العديد من البحوث في المجال السلوكي أن لعمر الموظف دور كبير في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن الموظفين صغار السن تقريبا يظهرون سلوك تطوعي أكثر من كبار السن، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، وعليه فإننا نجد أن الموظفين كبار السن هم بحاجة أقل للإنجاز وتحقيق الذات والانتماء الاجتماعي و بناء العلاقات الإنسانية، الأمر الذي يؤثر على اتجاهاتهم نحو أنفسهم ونحو العمل ونحو زملائهم ومن هذا المنطلق يمكننا القول أن العوامل الشخصية المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية تختلف باختلاف أعمار الموظفين³.

2-الأقدمية: إن لمدة خدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية أنه هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة، وبالتالي يحددها بشكل واسع، ومع مرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة الغموض لديه ويصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة فيترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها⁴.

3-الدوافع الذاتية: يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في منظمته ودون

¹ مسعود كيسري ، عبد الحفيظ دايرة ، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 02، العدد08، 2017، ص: 90.

² محمد شفيق سعيد المصري، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

³ شلاي وليد، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

⁴ حمزة معمر، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدي أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه في علم النفس والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص: 114.

توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك. وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالا أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات¹.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية (مدعمات و معوقات)

هناك عدة عوامل تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية فمنها ما يدعم هذا السلوك ومنها ما يعيقه، وفي هذا المطلب سوف نتطرق الى أهم مدعمات ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية:

أولاً-العوامل المدعمة لسلوك المواطنة التنظيمية: هناك العديد من العوامل التي تساعد على تعزيز سلوك المواطنة نذكر منها ما يلي:²

1_العوامل الشخصية الإيجابية: وتشمل هذه العوامل القناعة بالعمل، والتعهد الفعال والثقة بالآخرين، فالقناعة تعكس فهم الموظفين للمعلومات المعرفية، وتؤثر أيضا في تعريفهم لأعمالهم وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه ضمن الدور الفعلي للوظيفة، أما التعهد الفعال فإنه كلما ارتفع مستوى لتعهد الذي يمر به الموظف كان أقدر على تعريف مسؤولياته و أدواره الإضافية وأيضا عندما يثق الأفراد ببعضهم البعض يؤدي ذلك إلى القيام بأنماط سلوكية مميزة، وعلى العكس من ذلك فإن فقدان الثقة بالآخرين ينتج عنه أنماط سلوكية اعتيادية.

2_العوامل الموقفية المدركة: وتشمل هذه العوامل قيم العمل وخصائص العمل، إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمنظمة وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي، أما خصائص العمل وبخاصة المحفزة منها مثل: الاستقلالية، والتغذية الراجعة فإنها تزيد من الدافعية الداخلية لدى الأفراد، وتزيد من ممارستهم لأنماط سلوك الدور الإضافي.

3_عوامل المركز الوظيفي: وتشمل هذه العوامل تولي المنصب في المنظمة، وأيضا مستوى العمل الهرمي، فالأفراد ذوي الخدمة الطويلة تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة، مما يولد فيهم مشاعر إيجابية تتعكس على أشكال أنماط سلوك الدور الإضافي نحو المنظمة، كما أن تولي المناصب العليا يزيد من الحافزية ومن إمكانية العمل بشكل فعال، فضلا عن زيادة الحرية فيما يتعلق بممارسة أنماط سلوكية متنوعة، والتي من ضمنها تقديم أنماط سلوك الدور الإضافي.

¹ محمد شفيق سعيد المصري، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

² جمانا ماهر مصباح الشوا، الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على بنك فلسطين في محافظات غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص: 36.

- ثانيا-العوامل المعيقة لسلوك المواطنة التنظيمية: إن عدم إسهام الموظفين في المنظمات بسلوكيات الدور الإضافي يعود الى مجموعة من المعوقات نذكر منها ما يلي:¹
- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.
 - عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم اتجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
 - افتقار معظم المنظمات الإدارية الى تحقيق العدالة التنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - تدني مستوى الثقة بين العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعتراب، وعدم الرضا والدافعية للعمل.
 - العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.
- وللتغلب على هذه المعوقات يستدعي اهتمام المؤسسات بما يلي:²
- تقوية مهارات التفكير والاتصال الشخصي لدى الموظفين لتعزيز قدراتهم للقيام بمزيد من السلوكيات الاجتهادية الإضافية.
 - سعي القيادات الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين الإضافية مثل: معلومات عن ظروف العمل السيئة، وساعات العمل الطويلة.
 - السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العاملين مع عدم التركيز على العلاقات الرسمية فقط.
 - أن يتسم القادة بالوعي في إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للانخراط اجتماعيا بالمؤسسة، مما يحفز الموظفين للقيام بسلوكيات إبداعية تحقق للمؤسسة النجاح وفاعلية الأداء.
 - التركيز على حاجات الموظفين وتشجيعهم على إبداء آرائهم وتوجهاتهم، حيث أن مشاركة العاملين تدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء والتميز للمؤسسة.

المبحث الرابع: أثر أبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية

لكل منظمة مناخ تنظيمي خاص بها يتكون من العديد من الأبعاد والخصائص التي تتفاعل معا لتحدد تأثيره الإيجابي أو السلبي على سلوك الأفراد، وبشيء من الإيجاز سنتطرق لتوضيح أثر أهم أبعاد المناخ التنظيمي التي لها الدور الفاعل في إشباع حاجات العاملين ورغباتهم، وبالتالي تشكيل اتجاهاتهم نحو العمل والعلاقات الوظيفية الرسمية وغير الرسمية كسلوكيات المواطنة التنظيمية.

¹ رشيد منصورية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة اتصال الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، 2015، ص: 224.

² المرجع نفسه، ص: 226.

المطلب الأول: أثر الهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية

يعد الهيكل التنظيمي أهم أبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة في سلوك الأفراد بالمنظمة من خلال استيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل وتحقيق انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا، ومدى وفائه باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، وتحديد نظم العمل ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات وكلما أسهم المناخ التنظيمي إيجابيا في تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمنظمة أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر في فاعلية السلوك الإيجابي للأفراد العاملين¹.

فالهيكلة التنظيمي الذي يمتاز بالمرونة أي القادر على استيعاب التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من شأنه أن يخلق مناخ إيجابي يتيح للأفراد الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا يشعرهم بأهميتهم مما يحفزهم ويعمل على رفع الروح المعنوية لديهم وذلك يجعلهم يسعون دائما إلى تحسين وتطوير طرق العمل كسلوكيات مرغوبة منهم.

على عكس الهيكل التنظيمي الذي يمتاز بالجمود ولا يستجيب لمختلف التغيرات يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال و التنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات داخل المؤسسة، كما يؤدي وجود هيكل تنظيمي ضعيف غير محدد بدقة للسلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة إلى حدوث الصراعات الهدامة بين الأفراد والجماعات،² الأمر الذي يجعل العلاقات بين الأفراد متدهورة وهو ما يؤدي إلى غياب السلوكيات المحمودة بينهم كالتعاون والروح الرياضية... وهذا الأمر يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية.

المطلب الثاني: أثر القيادة والاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية

في هذا المطلب سنتطرق إلى توضيح أثر كل من القيادة والاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية:

أولاً- أثر القيادة في سلوك المواطنة التنظيمية:

تعد القيادة الإدارية من العوامل المهمة المشكلة للمناخ التنظيمي ذات التأثير الكبير في حركية الجماعة وسلوكها، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء³.

فمنط المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة سواء كان إيجابيا أو سلبيا يرتبط بالأساس بنمط القيادة الإدارية المتبع من طرف القائد، وبالحدوث عن المناخ الإيجابي الذي يجعل الأفراد يشعرون بأهميتهم في العمل ويرفع من الروح المعنوية لديهم التي تزيد من مستوى رضاهم مما يجعلهم يتجهون نحو تبني سلوكيات مرغوبة، فإننا سوف نشير إلى نمط القيادة الديمقراطية والذي يقوم على أساس تشجيع القائد لمروسيه عن طريق المشاركة في وضع الأهداف والسياسيات ومناقشة أفكارهم ومقترحاتهم المتعلقة بنظم العمل المختلفة،

¹ عبد السلام حمادوش، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن"، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، الجزائر، 2019، ص: 77.

² شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص: 118.

³ خليل محمد حسن الشماع، حمود كاظم خضير، مرجع سبق ذكره، ص: 221.

وبالتالي فإن هذا النمط من القيادة يساعد على اتخاذ قرارات سليمة في معظم الأحوال، حيث أن هذه المشاركة يكون لها أثر فعال في تنفيذ القرارات لأن الأفراد يساهمون فعليا في صناعتها مما يزيد من درجة حماسهم لتنفيذها، كما أن هذا الأسلوب يقدم للعاملين أحسن الفرص لإشباع حاجات الشعور بالذات كالشعور بالأهمية والمكانة، مما يجعله يتقبل تصحيح أخطائه بإرادته والانتقادات الموجهة إليه¹، وهذا ما يعبر عن الروح الرياضية التي تعتبر من مظاهر سلوكيات المواطنة التنظيمية.

على عكس نمط القيادة الديمقراطية فإن نمط القيادة الأوتوقراطية يحد من مبادرة العاملين، ويسلبهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يكون القائد متعصبا لرأيه وينزع الى التفرد به في جميع العمليات الإدارية مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية²، وهذا بدوره يحد من ممارسة الأفراد للأدوار الإضافية والتي تتجسد في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

حيث تبرز علامات القيادة الديمقراطية في أن المرؤوسين يقومون بأعمالهم بحماس صادر من داخل نفوسهم ويظهر جليا عند غياب القائد لأي عذر، فإن هؤلاء المرؤوسين يعملون وكأن قائدهم بينهم، بينما في القيادة الأوتوقراطية نجد أن المرؤوسين قد تراخوا وأهملوا انجاز الأعمال وتفككوا بمجرد غياب القائد عنهم، لأنهم جعلهم يعتمدون عليه كل الاعتماد، وهذا ما يدل على أن القيادة الديمقراطية تنمي وعي الضمير لدى الأفراد كأحد سلوكيات المواطنة التنظيمية³.

ثانيا- أثر الاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية:

إن عملية الاتصال أكثر من مجرد نقل المعلومات، فهي تتضمن أيضا تلقي المعلومات وفهمها والافتتاح بها، والتصرف على أساسها، ويخطئ القائد إذ يظن أن عملية الاتصال قد أديت بمجرد إرساله للمعلومات، فهو قد يجبر الأفراد للاستماع إليه، ولكن ذلك لا يعني بالضرورة أنهم يفهمون ما يقولونه أو أنهم يقتنعون به أو يتصرفون على أساسه والمراحل الأخيرة للعملية توحى ضمنا بضرورة خلق مناخ تنظيمي جيد يضمن تحقق الفهم والافتتاح⁴.

إذ أن لنمط الاتصال السائد في المنظمة تأثير كبير على طبيعة المناخ التنظيمي فيها، فإذا كان التنظيم يميل الى الالتزام بخطوة السلطة والتسلسل الإداري، بحيث يكون هناك اتجاه واحد للاتصالات من أعلى الى أسفل فإن ذلك سيؤدي الى تقليل اهتمام العاملين وخلق مناخ يتصف بالجمود وعدم المرونة، وعلى

¹ صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص: 275.

² أثير حسو إسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد 26، 2012، ص: 100.

³ عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 142.

⁴ صديق محمد عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص: 280.

العكس من ذلك فإن نمط الاتصالات المفتوح الذي يتيح للأفراد الاتصال عموديا وأفقيا يؤدي الى خلق مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع وإقامة العلاقات التي من شأنها زيادة درجة انتماء الأفراد للمنظمة التي يعملون بها¹، وبالتالي سوف يكون لديهم ولاء لها وهذا الأخير يعتبر من أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

وأثبتت العديد من الدراسات أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، إذ أن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في عملية صنع القرارات².

ومن هذا يتبين أن لعملية الاتصال هدف جوهرية يتمثل في خلق جو المناخ التنظيمي الذي يحفز الأفراد على العمل والتعاون أي تبني سلوكيات مرغوبة ويضمن رضاهم وراحتهم النفسية وهذا الهدف يستحوذ على قدر كبير من الأهمية لأن الدافع وراء قيام الأفراد بسلوكيات معينة يكون في الكثير من الأحيان متصلا بالنواحي النفسية، ولضمان تبني سلوكيات مرغوبة كسلوك المواطنة التنظيمية لابد أن تحقق عملية الاتصال هذا الهدف حيث أثبتت العديد من الدراسات أن الاتصال الفعال مساعد على رفع معنويات الأفراد³، وبالتالي تعد عملية الاتصال ضرورة أساسية في توجيه وتعديل السلوك الفردي والجماعي للأفراد داخل المنظمة.

المطلب الثالث: أثر الحوافز والمشاركة في اتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية

في هذا المطلب سنتطرق إلى توضيح أثر كل من الحوافز والمشاركة في اتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية:

أولاً- أثر التحفيز في سلوك المواطنة التنظيمية:

تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القادة والمشرفين والإداريين في أي مؤسسة حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين حول أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز أنها تساهم في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته، كما تساهم في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو إلغائه...، وذلك من خلال تنمية عادات وقيم سلوكية تسعى المؤسسة الى وجودها في صفوف العاملين⁴، قصد تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية .

¹ فاطمة عبد القادر أحمد، واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2008، ص: 39.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص: 84.

³ صديق محمد عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص: 280.

⁴ عبد المعطي محمود عساف، السلوك الإداري «التنظيمي» من المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص: 85، 86.

حيث أن موضوعية نظام الحوافز يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجع على سيادة السلوكيات الايجابية بين أفراد الجماعة¹. وبالتالي فإن توفير مناخ تنظيمي إيجابي يتطلب وجود أنظمة حوافز مناسبة التي تؤدي بدورها الى زيادة مستوى الرضا لدى الأفراد عن المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة ولائهم لها²، وهذا الأخير يعتبر أحد أهم المحددات المؤثرة في خلق سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثانياً- أثر المشاركة في اتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية:

تعد المشاركة في اتخاذ القرارات من العناصر الأساسية التي تسهم في تكوين المناخ التنظيمي السليم والايجابي، وذلك لكي يشعر الجميع بالمسؤولية المشتركة لإنجاح المؤسسة، لأن الإدارة الناجحة تدرك أن من أجمل الأفكار الإبداعية هي تلك التي تأتي عبر طرح الأفكار وعرضها على الآخرين لدراستها وتقديم الاقتراحات والبدائل المناسبة³، فقرار المشاركة يحظى بالقبول من أجل تطبيقه لأنه قرار يتم تصنيعه بشكل جماعي.

كما أن المشاركة تدل على ثقة القائد أو الرئيس في قدرة مرؤوسيه على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المطلوبة، وهذا تعبير عن حاجة يسعى الأفراد إلى إشباعها وهي الحاجة إلى تحقيق التقدير وتحقيق الذات وذلك عن طريق اعتراف الآخرين بقدراتهم وقبولهم لهم مما يشعرهم بأهميتهم في مناخ عملهم، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سلوك هؤلاء الأفراد، وبالتالي سيقدم كل الاحترام والتقدير لكل من رئيسه وزملائه في العمل⁴، وكذلك الحرص على الإخلاص والتفاني في أداء عملهم والذي يعبر عن وعي الضمير لديهم وهذا الأخير يعتبر من أهم سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وقد ثبتت مشروعية المشاركة والشورى في القرآن الكريم في قوله تعالى: "فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين" (آل عمران، الآية 159).

وتشير هذه الآية الكريمة إلى أن الله عز وجل أمر النبي صلى الله عليه وسلم باستشارة المسلمين لتأليف قلوبهم والوصول إلى الرأي الصحيح، فالشورى ألفة للجماعة وسبب في الصواب.

¹ صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

² موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 131.

³ علا عادل شريف أبو الغنم، القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظو مآدبة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدي المديرين، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2019، ص: 43.

⁴ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 148.

خلاصة:

تم التعرف في هذا الفصل على سلوك المواطنة التنظيمية، والذي عرف على أنه سلوك طوعي اختياري يقوم به الفرد داخل المنظمة، حيث يلعب دورا كبيرا داخل المنظمة وذلك لما له من آثار ايجابية سواء على الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ويتم قياس مثل هذه السلوكيات داخل المنظمة بعدة أبعاد من بينها الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري، لكن ظهور مثل هذه الأبعاد مرهون بمجموعة من المحددات من بينها: الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الدوافع الذاتية... حيث كلما أثرت هذه المحددات بشكل ايجابي على الفرد أدى ذلك الى ظهور سلوكيات المواطنة لديه والعكس صحيح، كما يوجد دور مهم للمناخ التنظيمي في خلق هذه السلوكيات والذي تم التعرف عليه من خلال دراسة أثر كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، وسيتم التعرف على مدى وجود هذا الأثر ميدانيا وذلك بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "مجدوب السعيد" في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لأثر المناخ التنظيمي في سلوك
المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الممرضين
بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد"
بالتاهير_ولاية جيجل_

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

خلاصة

تمهيد:

استكمالاً للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول والثاني حول متغيري الدراسة المتمثلين في المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، سيتم التعرف في هذا الفصل على واقع المناخ التنظيمي وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من وجهة نظر الممرضين العاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ ولاية جيجل_، وعليه سيتم بداية تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم تبيان الإطار المنهجي للدراسة، ثم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة، أما في الأخير سيتم اختبار صحة فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

في هذا المبحث من الدراسة الميدانية سنتطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال تقديم تعريف لها وتحديد موقعها والمصالح الطبية التي تحتوي عليها والتعرف على مهامها و أهدافها، إضافة إلى الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح في المطالب التالية:¹

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ ولاية جيجل_

تعرف المؤسسات العمومية الاستشفائية على أنها مؤسسات صحية ذات طابع إداري خدماتي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات. المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" هي مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي، تحتوي على مجموعة من الطاقات البشرية التي تعمل على خدمة المرضى، كما تعتبر إحدى الوحدات الصحية التي تكون الخريطة الصحية لدائرة الطاهير، وقد تم إنشاؤها بواسطة مرسوم تنفيذي حيث كان من المقرر فتحها في أوائل جانفي 1986 وكانت تسمى سابقا القطاع الصحي للطاهير.

أما حاليا فقد أصبحت عبارة عن مؤسسة عمومية استشفائية ذات طابع إداري، وهكذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07/ 140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 هـ الموافق ل 19 جانفي 2008 م، حيث أطلق عليه اسم الشهيد "مجدوب السعيد" وهو مؤسسة عمومية تقدم خدمات صحية للأفراد، تشرف عليه وزارة الصحة والسكان، يشتمل على عدة أقسام حسب التخصصات.

وتقع المؤسسة العمومية الاستشفائية في الناحية الشمالية الشرقية للدائرة على بعد 17 كلم من مقر

الولاية، تتمثل حدودها فيما يلي :

- من الشمال البحر الأبيض المتوسط.
- من الجنوب القطاع الصحي ميلة.
- من الشرق القطاع الصحي الميلية.
- من الغرب القطاع الصحي جيجل.

تتربع على مساحة تقدر ب 15000 متر مربع منها 13939 متر مربع مبنية، وهو يغطي عشر بلديات تابعة لدائرة الطاهير، وعدد من بلديات دائرة الشقفة، إذ يتسع ل 240 سرير وتأطير 585 موظف، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

¹ الوثائق الداخلية للمؤسسة

الجدول رقم (03): تعداد الموظفين في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد"

النسبة	العدد	الفئة الوظيفية	السلك
13.66	80	الممارسين الطبيين والمختصين والأطباء العامون	السلك الطبي
1.53	9	صيدلي عام للصحة العمومية وجراح أسنان عام	
7.69	45	شبه طبي متخصص في الصحة العمومية	
20.34	119	الشبه طبي للصحة العمومية	
12.47	73	ممرضين مؤهلين	
7.17	42	مساعدى تريض للصحة العمومية	
4.24	25	أعوان طبيين في التخدير والإنعاش وأستاذ تعليم شبه طبي	
5.12	30	قابلات ونفساني عيادي للصحة العمومية	
1.70	10	سائقي السيارات	الأسلاك المشتركة
13.84	81	موظفون مهنيون	
9.74	57	الاداريون	
2.39	14	أعوان الوقاية والحراسة	
100	585	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مصلحة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ ولاية جيجل_

تقوم المؤسسة العمومية الاستشفائية من خلال تاديتها لنشاطاتها بمجموعة من المهام وتسعى إلى تحقيق

أهداف عامة تشترك فيها جميع المؤسسات الصحية.

أولاً-مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية

من بين المهام التي تقوم بها المؤسسة ما يلي:

- ضمان تنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجتها.
- تقديم الخدمات الصحية بأقل تكلفة.
- تطبيق البرامج الوطنية والجمهورية والمحلية للصحة والسكان.
- تطبيق النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والعلاج والتخطيط العائلي.
- تطبيق نشاطات الوقاية والتشخيص وإعادة التكيف الطبي والإستشفائي.
- فتح فروع للمؤسسة في مناطق أخرى، قصد التغطية الصحية لجميع المناطق النائية.
- المساهمة في تكوين مستخدمي المصالح الصحية والتربوية للمؤسسات الصحية.
- تنظيم مؤتمرات وندوات وأيام دراسية وتظاهرات أخرى علمية من أجل ترقية نشاطات العلاج والتكوين في علوم الصحة.

- القيام في إطار التنظيم المعمول به بكل أعمال الدراسة والبحث في علوم الصحة.
ثانيا-أهداف المؤسسة العمومية الاستشفائية

من بين أهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها ما يلي:

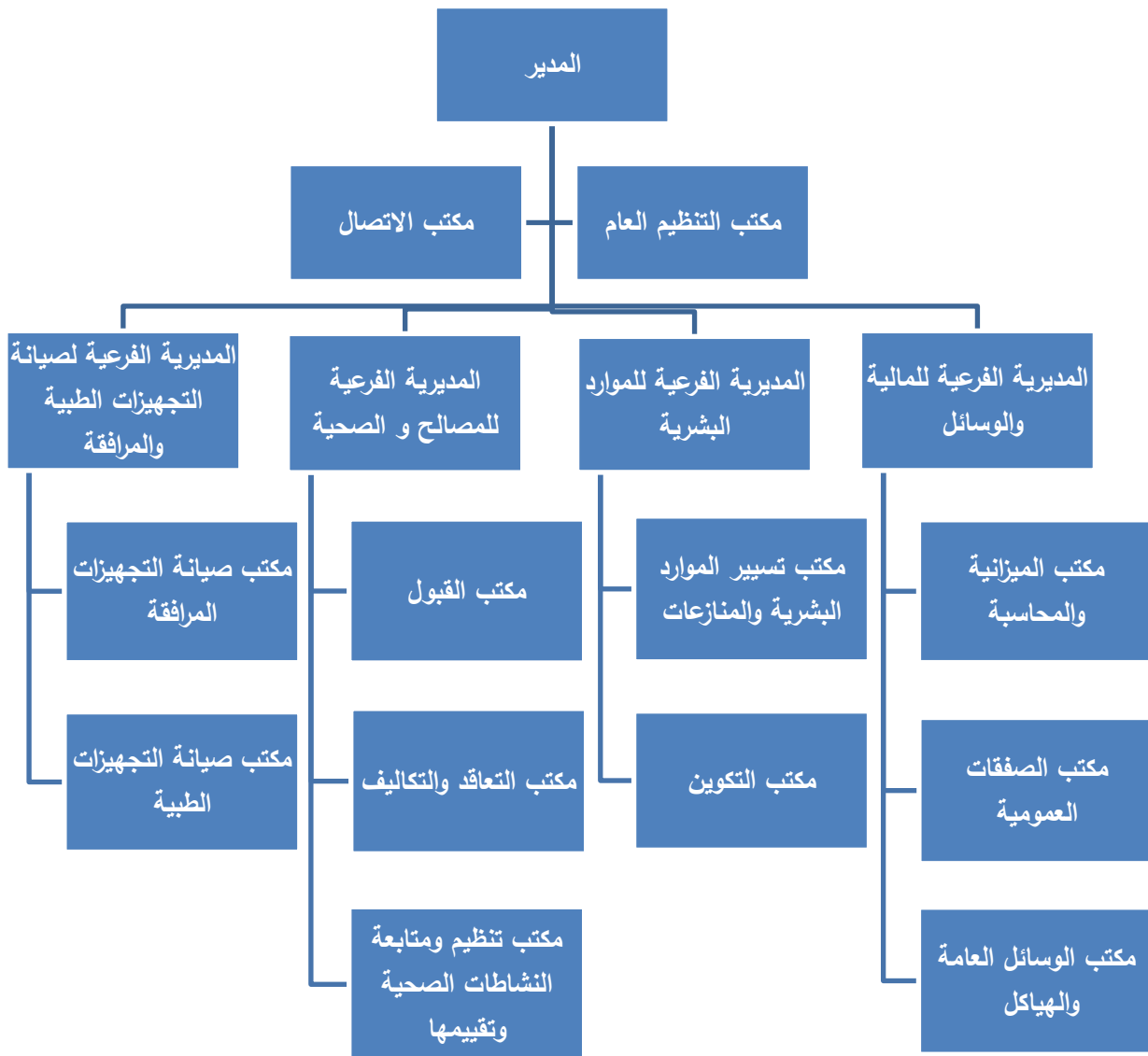
- السير على تنفيذ البرامج الوطنية الخاصة بالوقاية العامة.
- تطوير أي عمل يهدف إلى الوقاية العامة.
- جلب الأطباء المختصون في مختلف الاختصاصات.
- توفير الكفاءات الإدارية المؤهلة والمكونة والعمل على توفير أجهزة ومستلزمات طبية حديثة.
- توفير خدمات الرعاية الصحية الأولية اللازمة للنهوض بالمجتمع من الناحية الصحية.
- تحقيق مستوى عالي من الرعاية لكل من يطلبها.
- تعليم وتدريب العاملين في ميادين الطب والتمريض والعلوم الطبية المساعدة.
- تشجيع البحوث العلمية في مجال العلوم الطبية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو عبارة عن مخطط عام، يوضح المصالح والمديريات الموجودة داخل أي مؤسسة وهو يعطي فكرة على شكل ونشاط أي مؤسسة ولأجل قيام المؤسسة العمومية الإستشفائية بوظائفها لابد من وجود هيكل خاص يساعد على توزيع المسؤوليات بين مختلف المديريات، وهيكل المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير _ جيجل_ يتكون من ثلاث مستويات وهي كالتالي:

- مستوى الإدارة العامة: ويكون فيها المدير.
 - المستوى الثاني: ويتكون من مجموعة من المكاتب والمديريات الفرعية.
 - المستوى الثالث: عبارة عن مجموعة من المكاتب تتفرع من المديريات الفرعية للمستوى الثاني تعمل تحت إدارتها، ومن بين هذه المكاتب مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
- ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد"



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء المنهجية المتبعة في الدراسة وذلك من خلال المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، الأدوات المستخدمة والمتمثلة في الإستبانة والتأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات.

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

أولاً-منهج الدراسة

يمكن تعريف المنهج على أنه " الأسلوب أو الطريقة التي تتبع من أجل تحري الحقائق العلمية لأي علم من العلوم ويعتبر الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة"¹.
وتماشيا مع الإشكالية المطروحة وبالنظر الى طبيعة الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي كونه من أكثر المناهج المستخدمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، كما أنه يهتم بتحليل الظاهرة المدروسة كليا وكيفيا.

ثانيا-حدود الدراسة

تم إجراء الجانب الميداني لهذه الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_جيجل، وذلك من أجل جمع المعلومات المطلوبة وتحليلها للوصول لاختبار صحة الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة وذلك ضمن الحدود التالية:

❖ **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على دراسة أثر المناخ التنظيمي بأبعاده الخمسة (الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصال، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات) في سلوك المواطنة التنظيمية لدى الممرضين في المؤسسة الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_جيجل.

❖ **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_جيجل.

❖ **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من الممرضين المؤسسة الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_جيجل، قدرت ب 88 ممرض.

❖ **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة: من مارس 2021 إلى جويلية 2021.

¹ محمود أحمد أبو سمرة، عماد البرغوثي، " منهجية البحث العلمي عند المسلمين"، مجلة العلوم الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 16 ، العدد 02 ، القدس، 2008 ، ص450.

المطلب الثاني: طريقة ونوع أداة الدراسة

وفي هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، وأساليب جمع البيانات، بالإضافة إلى نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات وكذا المحاور التي تغطيها.

أولاً-مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج دراسته، وهو يعني كافة العناصر التي يرغب الباحث في إجراء استدلال عنها"¹.

وقد يتعذر في أحيان كثيرة إجراء مسح شامل للمجتمع وذلك راجع لأسباب كثيرة ومختلفة من باحث لآخر، لذلك يلجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة، أي الاعتماد على عينة فقط بدلاً من الاعتماد على المجتمع ككل.

حيث تعرف العينة بأنها " مجموعة جزئية من المجتمع وهي مفردات محددة تسحب، ويجب أن يكون السحب عشوائياً للحصول على عينة عشوائية لتمثيل المجتمع المسحوب منه أفضل تمثيل"².

والمجتمع المستهدف في هذه الدراسة يضم جميع الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" الطاهير_جيجل_، والبالغ عددهم 343 ممرض، اخترنا منهم عينة عشوائية بسيطة قدرت ب 88 ممرض.

وقد تم التأكد أن حجم العينة مناسب لإتمام الدراسة بالاعتماد على الطريقة التي قدمتها الباحثة "Sekaran" سنة 2004، إذ أوضحت أنه عند استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار صحة الفرضيات يكون حجم العينة أكبر أو يساوي (10) أضعاف عدد المتغيرات المستقلة، والدراسة الحالية انطوت على (05)متغيرات، ولهذا فحجم عينة الدراسة يجب أن يكون أكبر أو يساوي(50) مفردة، لذا فعينة الدراسة مناسبة لإتمام هذه الدراسة³.

ثانياً-أساليب جمع البيانات والمعلومات

تكونت أساليب جمع البيانات والمعلومات من نوعين أساسيين:

1-المصادر الثانوية: حيث قامت الطالبتان بإجراء مراجعة ومسح مكتبي لمختلف أنواع المراجع من الكتب أبحاث، رسائل جامعية، ودراسات سابقة معمقة لكل من المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية من أجل إثراء الجانب النظري وبناء خلفية فكرية واضحة حول موضوع الدراسة.

¹ محمود أحمد أبو سمرة، محمد عبد الاله الطيطي، مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2019 ، ص: 45 .

² دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 149.

³ نفس المرجع السابق، ص: 156.

2-المصادر الأولية: اعتمدت الطالبتان أسلوب الإستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة حيث قامت الطالبتين بتصميم أداة الدراسة اعتمادا على الأبحاث والدراسات السابقة حول متغيري الدراسة واعتمادا على ما كتب نظريا حولهما.

ثالثا-أداة الدراسة

يعد الاستبيان الأداة الرئيسية لهذه الدراسة ويعتبر من أهم طرق جمع البيانات الأكثر استخداما، فهو مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث ويتم الإجابة عليها من قبل المبحوث بشكل فردي¹، وقد تم تصميمه بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة الى بعض المقابلات التي أجريت مع بعض موظفي إدارة المستشفى للاستفادة من معلومات أسهمت في تصميم الاستبيان، وقد تم عرض هذا الاستبيان على مجموعة من الأساتذة للتكريم ليقدم في صورته النهائية، ويحتوي على ثلاث محاور أساسية هي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، المتمثلة في (الجنس، العمر المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات العمل).

المحور الثاني: ويشمل المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)، يضم 23 عبارة موزعة على 5 أبعاد وهي:

- البعد الأول: الهيكل التنظيمي ويضم العبارات (من 1 الى 5).

-البعد الثاني: القيادة وتضم العبارات (من 6 الى 9).

-البعد الثالث: الاتصال ويضم العبارات (من 10 الى 15).

-البعد الرابع: التحفيز ويضم العبارات (من 16 الى 19).

-البعد الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات وتضم العبارات (من 20 الى 23).

المحور الثالث: ويشمل المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) يضم 17 عبارة موزعة على 5 أبعاد وهي:

- البعد الأول: الإيثار ويضم العبارات التالية (من 24 الى 26).

- البعد الثاني: المجاملة ويضم العبارات التالية (من 27 الى 30).

- البعد الثالث: الروح الرياضية ويضم العبارات التالية (من 31 الى 33).

- البعد الرابع: وعي الضمير ويضم العبارات التالية (من 34 الى 37).

- البعد الخامس: السلوك الحضاري ويضم العبارات التالية (من 38 الى 40).

من أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني والمحور الثالث تم استخدام

مقياس "ليكرت" Likert الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ محمد بلال الزغبى، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي Spss، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص25.

الجدول رقم (04): مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب اختبار أداة الدراسة من حيث صدقها و ثباتها.

أولاً-صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق

الاستبيان بطريقتين هما:

1-الصدق الخارجي للاستبيان (صدق المحكمين):

لمعرفة صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف لمناقشته من حيث شموليته وإمكانيته لتحقيق الهدف الذي يرمي إليه، كما تم عرضه على أساتذة من أعضاء هيئة التدريس وقد طلبنا من المحكمين الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه ، كما طلبنا من المحكمين إبداء النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً، أو إضافة أي عبارة جديدة ليزداد الاستبيان شمولاً أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية.

2-الصدق الداخلي (البنائي) للاستبيان:

يقصد بالصدق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه إضافة إلى قياس ارتباط الأبعاد مع المحور الذي تنتمي إليه. وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لعينة الدراسة المتكونة من 88 مفردة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة و البعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بعد والحوار الذي ينتمي إليه.

أ-الصدق الداخلي لعبارات محور المناخ التنظيمي

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات محور المناخ التنظيمي نتأكد أولاً من الصدق الداخلي للعبارات مع

البعد الذي تنتمي إليه، ثم نتأكد من الصدق الداخلي للأبعاد مع المحور الذي تنتمي إليه:

-الصدق الداخلي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم(05): الصدق الداخلي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تتصف المهام والمسؤوليات الموكلة إلي في العمل بالوضوح.	**0.750	0.000
02	تتوازى الصلاحيات والسلطات الممنوحة لي مع المسؤوليات الموكلة إلي.	**0.823	0.000
03	يوجد مستوى عال من التعاون بين مختلف الأقسام بالمستشفى.	**0.788	0.000
04	تتصف اللوائح والقواعد المعمول بها بدرجة عالية من المرونة (قابلة للتعديل لمواجهة التغيرات).	**0.711	0.000
05	تتميز مختلف وحدات المستشفى بالتنسيق فيما بينها.	**0.794	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss) دال عند مستوى دلالة 0.01**

يتضح من نتائج الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.711 و 0.823) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى

المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0,05$) ، وهذا يعني أن عبارات بعد الهيكل التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه.

-الصدق الداخلي لعبارات بعد القيادة

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيادة:

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لعبارات بعد القيادة

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
06	يتيح لي رئيسي المباشر الفرصة لإبداء آرائ .	**0.754	0.000
07	يعاملني رئيسي في العمل بالعدل دون تمييز عن الآخرين .	**0.845	0.000
08	يعاملني رئيسي في العمل بطريقة لبقة وجيدة.	**0.879	0.000
09	يتمتع رئيسي المباشر بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف الصعبة.	**0.730	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss). دال عند مستوى دلالة 0.01**

يتضح من نتائج الجدول رقم (06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد القيادة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.730 و 0.879) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0,05$) ، وهذا يعني أن عبارات بعد القيادة صادقة لما وضعت لقياسه.

-الصدق الداخلي لعبارات بعد الاتصال

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاتصال:

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لعبارات بعد الاتصال

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
10	أجد سهولة في الاتصال برئيسي المباشر.	**0.533	0.000
11	يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة بسهولة لأداء عملي.	**0.752	0.000
12	توفر إدارة المستشفى وسائل حديثة ومتطورة في عملية الاتصال (مثل: الانترنت).	**0.604	0.000
13	تهتم إدارة المستشفى بتلقي الشكاوي والتظلمات التي أرفعها.	**0.777	0.000
14	تهتم إدارة المستشفى بمعرفة آرائنا واقتراحاتنا.	**0.823	0.000
15	أتصل مع زملائي بشكل سهل.	**0.376	0.000

دال عند مستوى دلالة 0.01**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (07) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الاتصال والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.376 و 0.823) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0,05$) ، وهذا يعني أن عبارات بعد الاتصال صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات بعد الحوافز

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الحوافز:

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لعبارات بعد الحوافز

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
16	يتناسب الأجر الذي أتحصل عليه مع الجهد المبذول.	**0.771	0.000
17	أحصل على الشكر والثناء من رئيسي المباشر عند القيام بعمل جيد.	**0.703	0.000
18	تمنح فرص الترقية على أساس معايير وقوانين واضحة.	**0.796	0.000
19	أتحصل على المكافآت بناء على الأداء الجيد.	**0.825	0.000

دال عند مستوى دلالة 0.01**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من نتائج الجدول رقم (08) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الحوافز والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.703 و 0.825) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0,05$) ، وهذا يعني أن عبارات بعد الحوافز صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
20	أخذ القرارات المتعلقة بعملية دون الرجوع لرئيسي.	**0.734	0.000
21	أساهم في حل مشكلات العمل.	**0.653	0.000
22	يشجعني رئيسي المباشر على إبداء وجهة نظري واقتراحاتي.	**0.842	0.000
23	تؤخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	**0.835	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) دال عند مستوى دلالة 0.01**

يتضح من نتائج الجدول رقم (09) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.653 و0.842) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0,05$) ، وهذا يعني أن عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لأبعاد المناخ التنظيمي

الجدول التالي يبين الاتساق الداخلي لأبعاد محور المناخ التنظيمي:

الجدول رقم(10): الصدق الداخلي لأبعاد المناخ التنظيمي

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	الهيكل التنظيمي	**0.822	0.000
02	القيادة	**0.840	0.000
03	الاتصال	**0.904	0.000
04	الحوافز	**0.902	0.000
05	المشاركة في اتخاذ القرارات	**0.803	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) دال عند مستوى دلالة 0.01**

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور المناخ التنظيمي والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.803 و0.904) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0,05$) ، وهذا يعني أن المحور الأول صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ب_ الصدق الداخلي لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية نتأكد أولا من الصدق الداخلي

للعبارات مع البعد الذي تنتمي إليه، ثم نتأكد من الصدق الداخلي للأبعاد مع المحور الذي تنتمي إليه:

- الصدق الداخلي لعبارات بعد الإيثار

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الإيثار:

الجدول رقم(11): الصدق الداخلي لعبارات بعد الإيثار.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
24	أقدم مساعدة لزملائي لانجاز أعمالهم المتراكمة.	**0.875	0.000
25	أقوم بمساعدة وتوجيه زملائي الجدد في العمل.	**0.873	0.000
26	أقوم بانجاز عمل زملائي في حالة غيابهم.	**0.843	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss) دال عند مستوى دلالة 0.01^{**}

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الإيثار والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.843 و 0.875) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0,05$) ، وهذا يعني أن عبارات بعد الإيثار صادقة لما وضعت لقياسه.

_ الصدق الداخلي لعبارات بعد المجاملة

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المجاملة:

الجدول رقم(12): الصدق الداخلي لعبارات بعد المجاملة.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
27	أتعامل مع المرضى والزوار بلطافة.	**0.727	0,000
28	أراعي مشاعر الآخرين في العمل.	**0.842	0.000
29	أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي.	**0.835	0.000
30	أقوم باستشارة زملائي إذا كانت قراراتي تؤثر بهم.	**0.798	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss) دال عند مستوى دلالة 0.01^{**}

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد المجاملة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.727 و 0.842) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0,05$) ، وهذا يعني أن عبارات بعد المجاملة صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات بعد الروح الرياضية

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الروح الرياضية:

الجدول رقم(13): الصدق الداخلي لعبارات بعد الروح الرياضية.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
31	أقوم بالأعمال الإضافية دون تدمير.	**0.714	0.000

الفصل الثالث الدراسة الميدانية لأثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المررضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ ولاية جيجل.

32	أقبل ملاحظات وانتقادات الآخرين دون إثارة مشاكل.	**0.796	0.000
33	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.	**0.750	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS) دال عند مستوى دلالة 0.01**

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الروح الرياضية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.714 و 0.796) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0,05$) ، وهذا يعني أن عبارات بعد الروح الرياضية صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات بعد وعي الضمير

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الصدق الداخلي لعبارات بعد وعي الضمير:

الجدول رقم(14): الصدق الداخلي لعبارات بعد وعي الضمير.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
34	أهتم بالحفاظ على ممتلكات المؤسسة.	**0.690	0.000
35	أقوم بإخبار جهة عملي مسبقا إذا لم أتمكن من الحضور.	**0.677	0.000
36	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.	**0.843	0.000
37	أحرص على استغلال ساعات العمل في أداء واجباتي ومهامي.	**0.794	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS دال عند مستوى دلالة 0.01**

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد وعي الضمير والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.677 و 0.843) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0,05$) ، وهذا يعني أن عبارات بعد وعي الضمير صادقة لما وضعت لقياسه.

- الصدق الداخلي لعبارات بعد السلوك الحضاري

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد السلوك الحضاري:

الجدول رقم(15): الصدق الداخلي لعبارات بعد السلوك الحضاري.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
38	أحرص على إظهار الصورة الإيجابية للمستشفى.	**0.826	0.000
39	أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة .	**0.603	0.000
40	أساهم في تقديم بعض المقترحات لتطوير طرق العمل.	**0.905	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss) دال عند مستوى دلالة 0.01**

يتضح من نتائج الجدول رقم (15) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد السلوك الحضاري والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.603 و 0.905) وهي جميعها موجبة، كما

أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0,05$)، وهذا يعني أن عبارات بعد السلوك الحضاري صادقة لما وضعت لقياسه.

-الصدق الداخلي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

الجدول رقم(16):الصدق الداخلي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	الإيثار	**0.701	0.000
02	المجاملة	**0.751	0.000
03	الروح الرياضية	**0.753	0.000
04	وعي الضمير	**0.783	0.000
05	السلوك الحضاري	**0.678	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

دال عند مستوى دلالة 0.01** يتضح من نتائج الجدول رقم (16) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.678 و 0.783) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0,05$) وهذا يعني أن المحور الثاني صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ثانيا-ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الأخير نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه، ويتم تقدير ثبات الاستبيان اعتمادا على مقياس ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): مقياس ألفا كرونباخ

التقدير	الفئة
ضعيف	أقل من 60%
مقبول	من 60% الى أقل 70%
جيد	من 70% الى أقل 80%
ممتاز	من 80% فما فوق

Uma Sekaran, **Research Methods For Business a Skill Building Approach**, 4th Edition, John Wiley &Son, Inc New York, 2004, p: 331.

وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل الارتباط ألفا كرونباخ والنتائج موضحة في الجدول

الموالي:

معامل الثبات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة:

يبين الجدول التالي قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم (18): قيم معاملات ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

المحور	البعد	رقم العبارة	معامل الثبات	درجة الثبات
المناخ التنظيمي	الهيكل التنظيمي	05-01	0.831	ممتازة
	القيادة	09-06	0.818	ممتازة
	الاتصال	15-10	0.741	جيدة
	الحوافز	19-16	0.776	جيدة
	المشاركة في اتخاذ القرارات	23-20	0.764	جيدة
الثبات الكلي للمناخ التنظيمي				
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	26-24	0.812	ممتازة
	المجاملة	30-27	0.803	ممتازة
	الروح الرياضية	33-31	0.600	مقبولة
	وعي الضمير	37-34	0.739	جيدة
	السلوك الحضاري	40-38	0.611	مقبولة
الثبات الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية				
الثبات الكلي للدراسة				
		40-01	0.916	ممتازة

دال عند مستوى دلالة 0.01**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد المناخ التنظيمي أغلبها مرتفعة حيث تراوحت ما بين القيمتين (0.741 و 0.831) كما أنّ معامل الثبات الكلي لأبعاد المناخ التنظيمي بلغ ما قيمته 0.934 وهي تعبر عن درجة ثبات ممتازة، أما فيما يخص المتغير الثاني والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية فقد تراوحت قيم ألفا كرونباخ لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بين القيمتين (0.600 و 0.812) كما أنّ معامل الثبات الكلي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بلغ 0.864 وهي تعبر عن درجة ثبات ممتازة. كما نلاحظ أنّ معامل الثبات الكلي للدراسة بلغ 0.916 وهو معامل ثبات ممتاز، وبالتالي يمكن القول أنّ أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة، وبهذا يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (01) قابلاً للتوزيع.

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتسهيل معالجة البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية (Statistical Package for Social Sciences)

و الذي يرمز له اختصارا (SPSS)، وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم برنامج (SPSS) في إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة¹.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة فيما يلي:

أولاً- المدى: من أجل دقة النتائج ولأجل تحديد فئات مقياس ليكرت نستخرج طول الفئة لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى والذي يعبر عن الفرق المطلق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في الظاهرة²، أي (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيحة (4/5=0.80) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد قيمة الحد الأعلى (1+0.80=1.80)، وهكذا يصبح طول الفئات كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (19): فئات مقياس " ليكرت " Likert الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الأوزان	مستوى الأهمية
الأولى	[1.80-01]	غير موافق بشدة	01	منخفض جدا
الثانية	[2.60-1.80]	غير موافق	02	منخفض
الثالثة	[3.40-2.60]	محايد	03	متوسط
الرابعة	[4.20_3.40]	موافق	04	مرتفع
الخامسة	[05-4.20]	موافق بشدة	05	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس " ليكرت " Likert الخماسي.

ثانيا-معامل الارتباط "بيرسون" Pearson: حيث يوضح معامل الارتباط بيرسون العلاقة بين المتغيرات³، و استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد والمحور الذي ينتمي إليه.

الجدول رقم(20): القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسون

القرار الإحصائي	معامل الارتباط بيرسون r
علاقة عكسية تامة	r=-1
علاقة عكسية	-1<r<0
لا توجد علاقة	r=0
علاقة طردية	0<r<1
علاقة طردية تامة	r=1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: عزام صبري، الإحصاء الوصفي ونظام SPSS، بدون طبعة، عالم الكتاب الجديد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 359.

¹ شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 67.

² أحمد السيد عامر، الإحصاء الوصفي والتحليلي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص 63.

³ سعيد السيد علي إسماعيل، مبادئ الإحصاء الوصفي والتطبيقي، دون طبعة نشر، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007،

ثالثاً-معامل الثبات " ألفا كرونباخ" Alpha Chronbakh: يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياساً يتصف بالصدق والاتساق¹.

رابعاً-التكرارات والنسب المئوية: تعبر التكرارات عن عدد إجابات أفراد العينة على الخيارات الموضوعية للمبحوثين أو على كل درجة من درجات القياس لسلم ليكرت الخماسي، و يعبر عادة عن هذه التكرارات بالنسب المئوية، ولقد تم استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة².

خامساً-المتوسط الحسابي: هو عبارة عن القيمة التي يتم الحصول عليها من خلال قسمة المجموع الكلي للقيم على عددها ويعد من أكثر مقاييس النزعة المركزية ملائمة في التوزيع المعتدل³. والذي يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة.

سادساً-الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني والثالث من الاستبيان عن متوسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على عبارة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلاً واقتربت من الصفر وحسب بالعلاقة التالية⁴:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni(xi - \bar{x})}{N}}$$

سابعاً-معامل الالتواء والتفلطح:

يشير **الالتواء** الى عدم تطابق نصفاً شكل التوزيع الطبيعي عند المحور العمودي، فعندما يكون الالتواء باتجاه اليمين يقال عنه توزيع موجب الالتواء، ويحصل ذلك إذا كان الوسط الحسابي يزيد عن الوسيط، أما عندما يكون الالتواء باتجاه اليسار فعندها يدعى بالتوزيع سالب الالتواء، وهو الحالة التي يقل فيها الوسط الحسابي عن الوسيط، ويعتبر هذا المقياس من أهم مقاييس التماثل والالتواء ويرمز له بالرمز (SK):⁵

$$sk = \frac{3(\bar{X} - md)}{S}$$

¹ محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام Spss، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص298.

² ربحي مصطفى عميان، عثمان محمد غنيم، "مناهج وأساليب البحث العلمي"، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000، ص159.

³ محمد حسين محمد رشيد، منى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها بواسطة spss، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص91.

⁴ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب البحث العلمي والتحميل الإحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدوياً باستخدام SPSS)"، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007، ص 255.

⁵ نفس المرجع السابق، ص159

أما بالنسبة للتفطح فهو مقياس لتحذب التوزيع، وعند تمثيل التوزيع التكراري في شكل منحني تكراري، قد يكون هذا المنحنى منبسط (عندما يتركز عدد أكبر من القيم على طرفي المنحنى ويقل بالقرب من المنتصف)، أو مدبب (عندما يتركز عدد أكبر من القيم بالقرب من منتصف المنحنى ويقل في طرفيه)، وربما يكون المنحنى معتدل¹، وقد تم حساب قيم معاملات الالتواء والتفطح لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

ثامنا- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): تم استخدامه من أجل دراسة أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد المناخ التنظيمي في المتغير التابع المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية².

تاسعا- اختبار t للعينتين المستقلتين (Independent-simple T-Test): هو فحص فرضية متعلقة بمساواة متوسط متغير ما لعينتين مستقلتين، وله شكلان الأول في حالة افتراض أن تباين العينتين متساو والثاني في حالة افتراض أن تباين العينتين غير متساو³، واستخدم هذا الاختبار في دراستنا لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى فئتين.

عاشرا- اختبار تحليل التباين الأحادي ذو الاتجاه الواحد (One Way Anova): لاختبار إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

الحادي عشر- معامل تضخم التباين والتباين المسموح: يتم استخدامهما للتأكد من عدم وجود مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها عند استخدام معادلة الانحدار الخطي المتعدد.

الثاني عشر- معامل Durbin-Watson: يستعمل هذا المعامل للتأكد من عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار الخطي، والذي يجب أن يكون أقل من 2.

الثالث عشر- اختبار كولومغوروف (Kolmogorof): يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع البيانات المتاحة، هل تتبع هذه البيانات توزيعا محددًا أو لا، علما بأن هذا الاختبار يستخدم لعدة توزيعات من بينها التوزيع الطبيعي.

¹ عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 112
² صلاح الدين حسين الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 435.
³ محمد بلال الزغيبي، بلال الطلاقة، مرجع سبق ذكره، ص 209.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحوري الدراسة التي تضمنها الاستبيان ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة ومناقشتها:

من خلال هذا المطلب سنسعى إلى معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات العمل.

أولاً-الجنس: يتوزع أفراد العينة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	20.50%
أنثى	70	79.50%
المجموع	88	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج (spss)

نلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، حيث قدرت نسبة الإناث بـ79.50% بينما نسبة الذكور قدرت بـ20.50%، وهذا راجع للإقبال الكبير للعنصر النسوي على التكوين في مجال الشبه طبي أو قد يكون لطبيعة العمل في القطاع الصحي الذي يتلاءم مع ميول العنصر النسوي أكثر من العنصر الرجالي.

ثانياً-العمر: يتوزع أفراد العينة حسب متغير العمر كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	28	31,8%
من 25 الى أقل من 35 سنة	44	50,0%
من 35 الى أقل من 45	5	5,7%
45 سنة فما فوق	11	12,5%
المجموع	88	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج (spss)

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن يوجد تباين في مستوى أعمار أفراد عينة الدراسة، حيث أن النسبة الأعلى من المستويات العمرية كانت من فئة (من 25 إلى أقل من 35 سنة) التي بلغ عدد أفرادها 44 فرد بنسبة 50%، وتليها فئة (أقل من 25 سنة) أي ما يعادل 28 فرد بنسبة 31,8%، وهما الفئتان التي تتميزان بالنشاط والحيوية، وتليها فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم (45 سنة فما فوق) بما يعادل 11 فرد بنسبة

12,5%، لتأتي أصغر فئة والمقدرة ب 5 أفراد بنسبة، 5,7%. وهنا نلاحظ أن فئة الشباب الذين يقل عمرهم عن 35 سنة بلغت نسبته 81.8% وهذه نسبة كبيرة وهذا يعني أنه هناك توظيف عدد كبير جدا في السنوات الأخيرة في هذا القطاع وهذا راجع لإدراك الدولة لأهمية هذا السلك وعملها على فتح مناصب تكوينية فيه، كما يمكن إرجاعه أيضا الى أن المؤسسة حريصة على تجديد مواردها البشرية.

ثالثا-المؤهل العلمي: يتوزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
22,7%	20	ثانوي فأقل
48,9%	43	تكوين متخصص
28,4%	25	جامعي
100,0%	88	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادًا على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج (SPSS)

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي المبين أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة لديهم تكوين متخصص حيث بلغ عددهم 43 فرد بنسبة 48.9% ، ليأتي بعدها المستوى الجامعي حيث بلغ عددهم 25 فرد بما نسبته 28.4% وفي الأخير نجد مستوى ثانوي فأقل حيث بلغ عددهم 20 فرد بما نسبته 22.7% ، وعليه يمكننا الخروج بمحصلة مفادها أن العينة المدروسة مؤهلة علميا، وهذا يعتبر عامل إيجابي بالنسبة للمؤسسة العمومية الإستشفائية وخدماتها، كما نلاحظ هنا أن التكوين في مجال التمريض كان مقتصر فقط على مراكز التكوين ونظرا لأهمية هذا القطاع تم فتح هذه التخصصات في الجامعات الجزائرية.

رابعا-المسمى الوظيفي: يتوزع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
45,5%	40	مساعد تمرريض
13,6%	12	ممرض حاصل على شهادة دولة
26,1%	23	ممرض في الصحة العمومية
10,2%	9	ممرض مختص في الصحة العمومية
4,5%	4	ممرض ممتاز
100,0%	88	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادًا على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج (SPSS)

يتضح لنا من خلال توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي المبين سابقا أن أغلب أفراد العينة هم من رتبة مساعد تمرريض حيث بلغ عددهم 40 ممرض بنسبة قدرها 45.5%، تليها رتبة ممرض في الصحة

العمومية حيث بلغ عددهم 23 ممرض بنسبة 26,1%، ثم تليها رتبة ممرض حاصل على شهادة دولة ب12 ممرض ما يعادل نسبة 13,6%، في حين بلغ عدد الممرضين من رتبة ممرض مختص في الصحة العمومية 9 ممرضين بنسبة 10,2%، وفي الأخير رتبة ممرض ممتاز وقد قدر عددهم ب4 ممرضين بما نسبته 4,5%، ويمكن إرجاع هذا التباين في عدد الممرضين حسب المسمى الوظيفي الى حاجة المؤسسة لعدد معين ومحدود من كل تخصص، أو بسبب قلة الدورات التدريبية التي تساعد الممرضين في كل تخصص على رفع مستواهم.

خامسا-سنوات العمل: يتوزع أفراد العينة حسب متغير سنوات العمل كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(25): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل

النسبة المئوية	التكرار	سنوات العمل
56,8%	50	أقل من 5 سنوات
23,9%	21	من 5 الى 10 سنوات
5,7%	5	من 10 الى أقل من 15 سنة
13,6%	12	15 سنة فأكثر
100,0%	88	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادًا على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج (spss)

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل في الجدول المبين أعلاه أن أغلبية الممرضين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) حيث قدرت ب50 ممرض بما نسبته 56.8%، في حين بلغ عدد الممرضين الذين تبلغ سنوات خدمتهم (من 5 الى 10 سنوات) ب21 ممرض بنسبة تقدر ب23.9%، لتليها فئة الممرضين (15 سنة فأكثر) والتي بلغ عددهم 12 ممرض بنسبة 13.6%، وفي الأخير فئة (من 10 الى أقل من 15 سنة) وقد قدرت ب5 أفراد بنسبة 5.7%، حيث نلاحظ هنا وجود تناسق بين توزيع الأفراد من حيث العمر ومن حيث الخبرة، وعليه يمكن القول أن أغلب الممرضين محل الدراسة عدد سنوات الخدمة لديهم ضعيف نسبيا، ويمكن إرجاع هذا لسياسة وزارة الصحة التي لجأت الى فتح مناصب كثيرة في مجال الشبه طبي في المؤسسات العمومية الاستشفائية خلال السنوات الأخيرة لإدراكها للدور الكبير الذي تلعبه هذه الفئة في تحسين جودة الخدمات الصحية، إضافة الى متطلبات جائحة كورونا التي ضربت العالم خلال السنتين الأخيرتين.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات عينة الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصف وتحليل كل عبارة وبعد من متغيرات الدراسة الواردة في استبانة الدراسة.

أولاً- النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد":

من أجل التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" الطاهير_ولاية جيجل_ ينبغي أولاً معرفة واقع الأبعاد المكونة له (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات) وذلك باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي

الترتيب	أبعاد المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
01	الهيكل التنظيمي	2,93	0,877	3	متوسطة
02	القيادة	3,48	0,857	1	مرتفعة
03	الاتصال	2,88	0,614	4	متوسطة
04	الحوافز	2,35	0,896	5	منخفضة
05	المشاركة في اتخاذ القرارات	3,15	0,839	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2,9590	0,69536	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (26) يتبين أن إيجابية المناخ التنظيمي ومستوى جودته من وجهة نظر الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ ولاية جيجل_ جاء بدرجة تقدير متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام(2.959) وهو ينتمي الى الفئة (2.60-3.40).

كما تبين من الجدول أن الانحراف المعياري قدر ب(0.69536) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وهو ما يعكس اتساق في اتجاهات آراء أفراد العينة.

ومن خلال نتائج الجدول رقم (26) يمكن أيضاً ترتيب أبعاد المناخ التنظيمي ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتهم الحسابية وهذا كما يلي:

-جاء بعد " القيادة" في المرتبة الأولى وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.48).

-جاء بعد " المشاركة في اتخاذ القرارات" في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.15).

-جاء بعد " الهيكل التنظيمي" في المرتبة الثالثة وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.93).

- جاء بعد "الاتصال" في المرتبة الرابعة وهذا بمتوسط حسابي قدره (2.88).

- جاء بعد " الحوافز" في المرتبة الخامسة وهذا بمتوسط حسابي قدره(2.35).

وفيما يلي عرض وتحليل لإجابات الممرضين حول كل بعد من المناخ التنظيمي ومؤشراته:

1-الهيكل التنظيمي

لمعرفة واقع الهيكل التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية، تم حساب المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الهيكل التنظيمي"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
01	تتصف المهام والمسؤوليات الموكلة إلي في العمل بالوضوح .	3.31	1.148	1	متوسطة
02	يوجد توازن بين الصلاحيات الممنوحة لي والمسؤوليات المطلوبة مني .	2,65	1.232	5	متوسطة
03	يوجد مستوى عال من التعاون بين مختلف الأقسام بالمستشفى.	2.80	1.166	4	متوسطة
04	تتصف اللوائح والقواعد المعمول بها بدرجة عالية من المرونة (قابلة للتعديل لمواجهة التغيرات).	2.88	1.091	3	متوسطة
05	تتميز مختلف وحدات المستشفى بالتنسيق فيما بينها.	3.02	1.028	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.93	0.877	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (27) يتضح جليا أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد الهيكل التنظيمي لمستشفى

"مجدوب السعيد" من وجهة نظر الممرضين قد بلغ (2.93) بانحراف معياري قدره(0.877)، أي درجة

تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين(2.65

و3.31).

فقد كانت العبارة (1) والتي كان مضمونها "تتصف المهام والمسؤوليات الموكلة إلي في العمل

بالوضوح" صاحبة أعلى متوسط بمقدار(3.31) ودرجة تقدير متوسطة على سلم ليكرت الخماسي، وقد كانت

من بين العبارات التي عرفت تشتتا من حيث إجابات الممرضين بانحراف معياري قدره (1.148).

وقد كانت العبارة (2) والتي كان مضمونها " يوجد توازن بين الصلاحيات الممنوحة لي والمسؤوليات

المطلوبة مني "صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار(2.65) ودرجة تقدير متوسطة على سلم ليكرت

الخماسي، كما أنها كانت من أكثر العبارات التي عرفت تشتتاً من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره(1.232).

من تحليل السابق يتضح موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على كل عبارات هذا البعد، إذ يعتبر المرشحين أنّ الهيكل التنظيمي ملائم بدرجة متوسطة ويعكس حقيقة الأنشطة والعلاقات التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية إلى حد ما، كما أنّ معظم الأفراد يرون أنّ الصلاحيات والمسؤوليات تتميز بالوضوح، وأنّ الهيكل التنظيمي يتميز بنوع من المرونة، كما يوجد مستوى متوسط من التعاون والتنسيق بين أقسام المستشفى، كما أنه يوجد مستوى متوسط من التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة للأفراد.

2- القيادة

لمعرفة واقع القيادة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد القيادة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
06	يتيح لي رئيسي المباشر الفرصة لإبداء آرائي.	3.42	1.047	3	مرتفعة
07	يعاملني رئيسي في العمل بالعدل دون تمييز عن الآخرين.	3.55	1.092	2	مرتفعة
08	يعاملني رئيسي في العمل بطريقة لبقة وجيدة.	3.59	1.121	1	مرتفعة
09	يتمتع رئيسي المباشر بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف الصعبة.	3.38	0.998	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.48	0.857	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (28) يتضح جلياً أن الوسط الحسابي الكلي لبعد القيادة قد بلغ(3.48) بانحراف معياري قدره(0.857)، أي بدرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين(3.38 و 3.59).

ولقد كانت العبارة (08) والتي كان مضمونها "يعاملني رئيسي في العمل بطريقة لبقة وجيدة" صاحبة أعلى متوسط بمقدار(3.59)، ودرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من أكثر العبارات تشتتاً من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (1.121).

وكانت العبارة (09) والتي كان مضمونها "يتمتع رئيسي المباشر بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف الصعبة" صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار(3.38) ودرجة تقدير متوسطة على سلم ليكرت

الخماسي، كما أنها كانت من أقل العبارات التي عرفت تشتتاً من حيث إجابات الممرضين بانحراف معياري قدره(0.998).

من خلال ما سبق يتضح أن المستشفى يولي اهتماماً مرتفعاً بهذا البعد حيث أن الممرضين راضيين عن نمط القيادة السائد بالمستشفى، فمعظم الممرضين في المستشفى يتم معاملتهم من قبل رئيسهم بعدل دون تمييز وبطريقة جيدة ولبقة، كما يمنحهم الفرصة لإبداء آرائهم، في حين أن قدرة المسؤولين على اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف الصعبة كانت درجة قبولها من قبل الممرضين متوسطة، ولهذا وهذا يوضح لنا أن الممرضين راضيين عن نمط القيادة السائد في المستشفى.

3-الاتصال

لمعرفة واقع الاتصال في المؤسسة العمومية الاستشفائية ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة بعد "الاتصال"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
10	أجد سهولة في الاتصال برئيسي المباشر .	3.97	0.837	2	مرتفعة
11	يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة بسهولة لأداء عملي.	3.38	1.097	3	متوسطة
12	توفر إدارة المستشفى وسائل حديثة ومتطورة في عملية الاتصال (مثل: الانترنت) .	1.55	0.815	6	منخفضة جداً
13	تهتم إدارة المستشفى بتلقي الشكاوي والتظلمات التي أرفعها.	2.27	1.047	4	منخفضة
14	تهتم إدارة المستشفى بمعرفة آرائي واقتراحاتي.	2.08	1.031	5	منخفضة
15	أتصل مع زملائي بشكل سهل.	4.06	0.684	1	مرتفعة جداً
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.88	0.614	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss)

من خلال الجدول رقم (29) يتضح جلياً أن الوسط الحسابي الكلي لبعد الاتصال قد بلغ(2.88) بانحراف معياري قدره (0.614)، أي بدرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين(1.55و4.06).

فقد كانت العبارة (15) والتي كان مضمونها "أنتصل مع زملائي بشكل سهل" صاحبة أعلى متوسط بمقدار (4.06)، ودرجة تقدير مرتفعة على سلم لكرت الخماسي، كما أنها كانت من أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المرضى بانحراف معياري قدر (0.684).

وكانت العبارة (12) والتي كان مضمونها "توفر إدارة المستشفى وسائل حديثة ومتطورة في عملية الاتصال مثل: الانترنت" صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (1.55) ودرجة تقدير منخفضة جدا على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من بين العبارات التي عرفت تشتتا منخفضا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.815).

من خلال ما سبق يمكن القول أنه هناك تباين في درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات هذا البعد، فعلى غرار أنهم يجدون سهولة في الاتصال سواء مع زملائهم أو رئيسهم، إلا أنهم يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، إضافة الى افتقار المستشفى للوسائل الحديثة في عملية الاتصال هذا من جهة، من جهة أخرى فإن أغلب المرضى يجمعون على أن إدارة المستشفى لا تهتم بمعرفة آرائهم والشكاوي التي يرفعونها، حيث نلاحظ هنا أن نمط الاتصال الصاعد ضعيف جدا من وجهة نظر المرضى وهذا يثبت أن نمط الاتصال المعتمد بالمؤسسة يحتاج إلى تفعيل وتطوير من عدة جوانب .

4-الحوافز

لمعرفة واقع الحوافز في المؤسسة العمومية الاستشفائية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد «الحوافز»

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
16	يتناسب الأجر الذي أتصل عليه مع الجهد المبذول.	1.70	1.030	4	منخفضة جدا
17	أحصل على الشكر والثناء من رئيسي المباشر عند القيام بعمل جيد.	2.95	1.144	1	متوسطة
18	تمنح فرص الترقية على أساس معايير وقوانين واضحة.	2.61	1.245	2	متوسطة
19	أحصل على المكافآت بناء على الأداء الجيد.	2.14	1.205	3	منخفضة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.35	0.896	/	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (30) يتضح جليا أن الوسط الحسابي الكلي لبعده الحوافز قد بلغ (2.35) بانحراف معياري قدره (0.896)، وبدرجة تقديرية منخفضة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية لهذا المؤشر بين (1.70 و 2.95) ولقد كانت العبارة (17) والتي كان مضمونها "أحصل على الشكر والثناء من رئيسي المباشر عند القيام بعمل جيد" صاحبة أعلى متوسط بمقدار (2.95)، ودرجة تقدير متوسطة على سلم لكرت الخماسي، كما أنها كانت من بين العبارات التي عرفت تشتتا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدر (1.144).

أما العبارة (16) والتي كان مضمونها "يتناسب الأجر الذي أتحصل عليه مع الجهد المبذول" صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (1.70) ودرجة تقدير منخفضة جدا على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من بين العبارات التي عرفت تشتتا منخفضا مقارنة بالعبارات التي من نفس بعدها من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (1.030).

من تحليل ما سبق يتضح أن الممرضين غير موافقين على أغلب عبارات هذا البعد داخل المستشفى، فهم يرون أن الأجر الذي يحصلون عليه لا يتناسب أبدا مع الجهد المبذول، كما أنهم لا يحصلون على مكافآت وخاصة المادية منها لقاء أدائهم الجيد، و بالتالي فإن الممرضين غير راضين عن نظام الحوافز داخل المستشفى، لذلك ينبغي مراجعة سياسة المستشفى من حيث نظام الحوافز السائد ومحاولة تغييره جديرا بسبب عدم الرضا التام من قبل الممرضين عليه.

5- المشاركة في اتخاذ القرارات

لمعرفة واقع المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة العمومية الاستشفائية ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(31) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "المشاركة في اتخاذ القرارات"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
20	أخذ القرارات المتعلقة بعملية دون الرجوع لرئيسي.	2.97	1.245	3	متوسطة
21	أساهم في حل مشكلات العمل.	3.69	0.876	1	مرتفعة
22	يشجعني رئيسي المباشر على إبداء وجهة نظري واقتراحاتي.	3.06	1.087	2	متوسطة
23	تؤخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	2.88	1.143	4	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.15	0.839	/	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (31) يتضح جليا أن الوسط الحسابي الكلي لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات قد بلغ (3.15) بانحراف معياري قدره (0.839)، وبدرجة تقديرية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (2.88 و 3.69).

فقد كانت العبارة (21) والتي كان مضمونها "أساهم في حل مشكلات العمل" صاحبة أعلى متوسط بمقدار (3.69)، ودرجة تقدير مرتفعة على سلم لكرت الخماسي، كما أنها كانت من بين أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات الممرضين بانحراف معياري قدره (0.876).

أما العبارة (23) والتي كان مضمونها "تؤخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات" صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (2.88) ودرجة تقدير متوسطة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من بين العبارات التي عرفت تشتتا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (1.143).

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ المؤسسة العمومية الاستشفائية تولي اهتماما متوسطا للمشاركة في لتخاذ القرارات، فالممرضين يقومون بإبداء اقتراحاتهم والمساهمة في حل مشكلات العمل وكذا اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم دون الرجوع لرئيسهم ولكن كان ذلك بدرجة متوسطة، وهذا ما يؤكد أن المشاركة في اتخاذ القرارات غير سائدة بشكل كبير داخل المستشفى.

ثانيا- النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية "مجدوب السعيد":

من أجل التعرف على مستوى التزام الممرضين بسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" الطاهير_ ولاية جيجل_ ينبغي أولا معرفة مستويات الأبعاد المكونة له (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، والسلوك الحضاري)، وذلك باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم(32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
01	الإيثار	4.36	0.532	3	مرتفعة جدا
02	المجاملة	4.39	0.557	1	مرتفعة جدا
03	الروح الرياضية	3.81	0.769	5	مرتفعة
04	وعي الضمير	4.37	0.511	2	مرتفعة جدا
05	السلوك الحضاري	4.08	0.613	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	4.2027	0.4373	/	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم(32) يتبين أن مستوى التزام الممرضين بسلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" الطاهير_ ولاية جيجل_ جاء بدرجة تقدير مرتفعة جدا، حيث بلغ الوسط الحسابي العام(4.2027) وهو ينتمي الى الفئة [5 -4.20] مما يدل على أن استجابة الأفراد الممرضين لمحور سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية كانت بدرجة مرتفعة جدا على مجمل

عبارات هذا المحور، كما تبين من الجدول أن الانحراف المعياري قدر ب(0.4373) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وهو ما يعكس اتساق في اتجاهات آراء أفراد العينة.

ومن خلال نتائج الجدول رقم (32) يمكن أيضا ترتيب أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ترتيبا تنازليا حسب متوسطاته الحسابية وهذا كما يلي:

- جاء بعد "المجاملة" في المرتبة الأولى وهذا بمتوسط حسابي قدره(4.39).
 - جاء بعد "وعي الضمير" في المرتبة الثانية وهذا بمتوسط حسابي قدره(4.37).
 - جاء بعد "الإيثار" في المرتبة الثالثة وهذا بمتوسط حسابي قدره (4.36).
 - جاء بعد "السلوك الحضاري" في المرتبة الرابعة وهذا بمتوسط حسابي قدره(4.08).
 - جاء بعد "الروح الرياضية" في المرتبة الخامسة وهذا بمتوسط حسابي قدره (3.81).
- وفيما يلي عرض وتحليل لإجابات الممرضين حول كل بعد من أبعاد المواطنة التنظيمية ومؤشراته.

1-الإيثار

لمعرفة مستوى التزام الممرضين بالإيثار في المؤسسة العمومية الاستشفائية ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد " الإيثار "

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
24	أقدم مساعدة لزملائي لانجاز أعمالهم المتراكمة.	4.38	0.593	2	مرتفعة جدا
25	أقوم بمساعدة وتوجيه زملائي الجدد في العمل.	4.45	0.523	1	مرتفعة جدا
26	أقوم بانجاز عمل زملائي في حالة غيابهم.	4.26	0.735	3	مرتفعة جدا
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	4.36	0.532	/	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج(spss).

من خلال الجدول رقم (33) يتضح جليا أن الوسط الحسابي الكلي لبعد الإيثار قد بلغ(4.36) بانحراف معياري قدره(0.532)، أي بدرجة تقديرية مرتفعة جدا على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين(4.26 و 4.45).

فقد كانت العبارة (25) والتي كان مضمونها "أقوم بمساعدة وتوجيه زملائي الجدد في العمل" صاحبة أعلى متوسط بمقدار(4.45)، ودرجة تقدير مرتفعة جدا على سلم ليكرت الخماسي، وقد كانت من بين العبارات التي عرفت أقل تشتتاً من حيث إجابات الممرضين بانحراف معياري قدره (0.523).

أما العبارة (26) والتي كان مضمونها "أقوم بانجاز عمل زملائي في حالة غيابهم" صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (4.26) ودرجة تقدير مرتفعة جدا على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.735).

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أنّ أغلب الممرضين موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا البعد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ، حيث يقومون بمساعدة بعضهم البعض، وكذا وتوجيه زملائهم الجدد في العمل، إضافة الى انجاز عمل الزملاء في حالة غيابهم، وهذا ما يفسر التزام الممرضين سلوك الإيثار باعتباره أحد أهم سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2-المجاملة

لمعرفة مستوى التزام الممرضين بسلوك المجاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد " المجاملة "

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
27	أتعامل مع المرضى والزوار بلطفة.	4.49	0.661	2	مرتفعة جدا
28	أراعي مشاعر الآخرين في العمل.	4.51	0.606	1	مرتفعة جدا
29	أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي.	4.18	0.878	4	مرتفعة
30	أقوم باستشارة زملائي إذا كانت قراراتي تؤثر بهم.	4.38	0.631	3	مرتفعة جدا
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	4.39	0.557	/	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (34) يتضح جليا أن الوسط الحسابي الكلي لبعد المجاملة قد بلغ (4.39) بانحراف معياري قدره (0.557)، وبدرجة تقديرية مرتفعة جدا على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.18 و 4.51).

فقد كانت العبارة (28) والتي كان مضمونها "أراعي مشاعر الآخرين في العمل" صاحبة أعلى متوسط بمقدار (4.51) بدرجة تقدير مرتفعة جدا على سلم ليكرت الخماسي، وقد كانت أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.606).

في حين كانت العبارة (29) والتي كان مضمونها "أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي" صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (4.18) ودرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات الممرضين بانحراف معياري قدره (0.878).

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أنّ معظم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جدا على عبارات هذا البعد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، حيث يتعامل المرضى مع المرضى بلطافة، كما أنهم يتجنبون الصراعات ويساعدون على حلها في حالة وجودها، إضافة الى استشارة زملائهم قبل اتخاذ أي قرار يؤثر على أعمالهم، وهذا ما يفسر التزام المرضى بسلوك المجاملة باعتباره أحد أهم سلوكيات المواطنة التنظيمية.

3-الروح الرياضية

لمعرفة مستوى التزام المرضى بالروح الرياضية في المؤسسة العمومية الاستشفائية ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العين، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "الروح الرياضية"

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
31	أقوم بالأعمال الإضافية دون تذمر.	3.76	1.165	2	مرتفعة
32	أقبل ملاحظات وانتقادات الآخرين دون إثارة مشاكل.	3.94	0.889	1	مرتفعة
33	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.	3.73	1.025	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	3.81	0.769	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (35) يتضح جليا أن الوسط الحسابي الكلي لبعد الروح الرياضية قد بلغ (3.81) بانحراف معياري قدره (0.769)، وبدرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.73 و 3.94).

فقد كانت العبارة (32) والتي كان مضمونها "أقبل ملاحظات وانتقادات الآخرين دون إثارة مشاكل" صاحبة أعلى متوسط بمقدار (3.94) بدرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، وقد كانت أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات المرضى بانحراف معياري قدره (0.889).

في حين كانت العبارة (33) والتي كان مضمونها "أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل" صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (3,73) ودرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من بين العبارات التي عرفت تشتتا مرتفعا من حيث إجابات المرضى بانحراف معياري قدره (1.025).

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أنّ أغلب أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا البعد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، وهذا راجع الى أن المرضى يقومون بأعمال إضافية دون تذمر وكذا تقبل الانتقادات والتغاضي عن المضايقات البسيطة داخل العمل، وهذا ما يطلق عليه الروح الرياضية والتي تعد احد أشكال المواطنة التنظيمية.

4- وعي الضمير

لمعرفة مستوى التزام الممرضين بوعي الضمير في المؤسسة العمومية الاستشفائية، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "وعي الضمير"

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
34	أهتم بالحفاظ على ممتلكات المؤسسة.	4.42	0.515	2	مرتفعة جدا
35	أقوم بإخبار جهة عملي مسبقا إذا لم أتمكن من الحضور.	4.43	0.642	1	مرتفعة جدا
36	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.	4.35	0.817	3	مرتفعة جدا
37	أحرص على استغلال ساعات العمل في أداء واجباتي ومهامي.	4.26	0.795	4	مرتفعة جدا
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	4.37	0.511	/	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم (36) يتضح جليا أن الوسط الحسابي الكلي لبعد وعي الضمير قد بلغ (4.37) بانحراف معياري قدره (0.511)، وبدرجة تقديرية مرتفعة جدا على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المؤشر بين (4.26 و 4.43).

فقد كانت العبارة (35) والتي كان مضمونها " أقوم بإخبار جهة عملي مسبقا إذا لم أتمكن من الحضور" صاحبة أعلى متوسط بمقدار (4.43) بدرجة تقدير مرتفعة جدا على سلم ليكرت الخماسي، وقد كانت من العبارات التي عرفت تشتتا منخفضا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.642).

في حين كانت العبارة (37) والتي كان مضمونها "أحرص على استغلال ساعات العمل في أداء واجباتي ومهامي" صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (4.26) ودرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من بين العبارات التي عرفت تشتتا منخفضا من حيث إجابات المبحوثين بانحراف معياري قدره (0.795).

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أنّ كل أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جدا على عبارات هذا البعد بالمؤسسة محل الدراسة، حيث يقوم الممرضون بالحرص على ممتلكات المؤسسة والالتزام بأوقات الحضور واستغلالها في أداء الواجبات والمهام، إخبارهم لجهة عملهم في حالة عدم الحضور، ومثل هذه السلوكيات تعود بالنفع على المنظمة وليس على الأفراد حيث تعكس الضمير لدى الممرضين في انجاز أعمالهم.

5- السلوك الحضاري

لمعرفة مستوى التزام الممرضين بالسلوك الحضاري في المؤسسة العمومية الاستشفائية ، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "السلوك الحضاري"

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التقدير
38	أحرص على إظهار الصورة الايجابية للمستشفى.	4.02	0.897	2	مرتفعة
39	أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة .	4.34	0.585	1	مرتفعة جدا
40	أساهم في تقديم بعض المقترحات لتطوير طرق العمل.	3.89	0.928	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	4.08	0.613	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (37) يتضح جليا أن الوسط الحسابي الكلي لبعد السلوك الحضاري قد بلغ (4.08) بانحراف معياري قدره (0.613)، وبدرجة تقديرية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.89 و 4.34).

فقد كانت العبارة (39) والتي كان مضمونها "أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة" صاحبة أعلى متوسط بمقدار (4.34) بدرجة تقدير مرتفعة جدا على سلم ليكرت الخماسي، وقد كانت أقل العبارات تشتتا من حيث إجابات الممرضين بانحراف معياري قدره (0.585).

في حين كانت العبارة (40) والتي كان مضمونها "أساهم في تقديم بعض المقترحات لتطوير طرق العمل" صاحبة أدنى متوسط حسابي بمقدار (3.89) ودرجة تقدير مرتفعة على سلم ليكرت الخماسي، كما أنها كانت من أكثر العبارات تشتتا من حيث إجابات الممرضين بانحراف معياري قدره (0.928).

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن كل أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا البعد بالمؤسسة محل الدراسة، حيث يقوم الممرضون بالحرص على إظهار الصورة الايجابية للمستشفى واحترام أنظمتها كما يقومون بتقديم المقترحات التي تساعد على تطوير طرق العمل، فهم بذلك يقومون بإعطاء الأولوية لمصلحة المستشفى وسبب وجوده ونجاحه وإظهار سلوكيات الولاء له بالحرص على سمعته والحفاظ على صورته كسلوك حضاري منهم اتجاه المستشفى.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة والتي تمت صياغتها بناء على مشكلة ونموذج وفرضيات الدراسة، سواء كانت هذه الفرضيات الفرعية المتعلقة بالمتغيرين أو الفرضية الرئيسية التي تربط بينهما، وذلك بعد اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار، وفي الأخير سيتم اختبار الفروق من خلال اختبار الفرضيات الخاصة به.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، لكن قبل استخدامه يجب التأكد أولاً من توفر كل الشروط الواجب توفرها لاستخدام هذا الاختبار والمتمثلة في:¹

1- إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي: و يتم التأكد من هذا الشرط من خلال حساب معاملي الالتواء والتفطح، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (38): معاملي الالتواء والتفطح

المعامل التفطح	معامل الالتواء	البعد
-0.682	0.060	الهيكل التنظيمي
0.561	-0.758	القيادة
0.531	0.046	الاتصال
0.001	0.574	الحوافز
0.071	-0.493	المشاركة في اتخاذ القرارات
-0.242	-0.361	الإيثار
-0.428	-0.508	المجاملة
-0.760	-0.281	الروح الرياضية
0.313	-0.573	وعي الضمير
-0.321	-0.163	السلوك الحضاري

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول نلاحظ أن معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة محصور بين (3-) و (3)، وكذلك معامل التفطح أقل من (7) إذا فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، هذا حسب دراسة (Cao & Dowlatshahi) سنة 2005 إذ أكدت أنه إذا كان معامل الالتواء أقل من (3) ومعامل التفطح أقل من (7) فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.²

¹ محمد خير سليم، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 454-456.

² Cao.Q, Dowlatshahi.s, The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on Business performance in an agile manufacturing environment, **journal of operations management**, vol 23, 2005, P542.

2- انعدام مشكلة التعددية الخطية بين متغيرات الدراسة: أي لا يكون هناك ارتباط قوي بين متغيرات الدراسة المستقلة: وسيتم التأكد من تحقق هذا الشرط من خلال حساب معامل تضخم التباين والتباين المسموح، و الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(39): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

الأبعاد	معدل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
الهيكل التنظيمي	2.560	0.391
القيادة	2.240	0.446
الاتصال	4.105	0.244
الحوافز	3.629	0.276
المشاركة في اتخاذ القرارات	2.316	0.432

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم(39) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، حيث جاءت جميع قيم معاملات تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد أقل من 10 وهذا ما يعني عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين أبعاد الدراسة، كما جاءت جميع قيم معاملات التباين المسموح (Tolerance) أكبر من ¹. 0.10 وانطلاقاً من هذا الاختبار يمكن متابعة الدراسة واختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

3- يوجد حجم مناسب للعينة: ويعني هذا الشرط أنه يجب أن يكون عدد مفردات العينة أكبر ب 15 مرة من عدد المتغيرات المستقلة: وهذا الشرط محقق حيث أن $(88 < 75 = 5 \times 15)$.

4- استقلالية الخطأ: هذا الافتراض يعني أن قيم البواقي يجب أن تكون مستقلة عن قيم المتغير المستقل باستخدام اختبار Durbin watson حيث يجب أن تتراوح القيم المقبولة بين (0 و 4)، وكلما كانت قيمته 2 أو قريبة منها دل ذلك على استقلالية الخطأ، وهذا الشرط محقق حيث أن قيمة Durbin watson بلغت 1.778 وهي محصورة بين (0 و 4) وقريبة من 2 كما هو موضح في الجدول رقم(40).

وسيتم في هذا الجدول توضيح نتائج الانحدار الخطي المتعدد:

الجدول رقم (40): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها

الفرعية

المتغيرات المستقلة	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الهيكل التنظيمي	-0.229	-1.342	0.183
القيادة	0.120	0.752	0.454

¹ مفرش فوزية، فيروز مصلح الضمور، أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية دراسة حالة شركة- صناعة الأدوية صيدال الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، 2018، ص 341 .

الفصل الثالث الدراسة الميدانية لأثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ ولاية جيجل_.

0.194	1.311	0.283	الاتصال
0.73	0.565	0.115	الحوافز
0.490	-0.693	-0.112	المشاركة في اتخاذ القرارات
1.778			Durbin-watson
0.264			معامل الارتباط R
0,070			معامل التحديد للأبعاد مجتمعة (R ²)
1.232			قيمة (F) المحسوبة
0.302			مستوى الدلالة
سلوك المواطنة التنظيمية			المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

من خلال جدول اختبار الفرضية يتضح عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تشير قيمة فيشر (F) المحسوبة الى معنوية النموذج حيث بلغت (1.232) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.302$) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05).

وقد بلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار ($R^2=0.070$) أي أن المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد المناخ التنظيمي كمجموعة تفسر (7%) فقط من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الرئيسية والتي مفادها لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد".

يبين الجدول السابق أثر أبعاد المناخ التنظيمي منفردة في سلوك المواطنة التنظيمية حيث بينت نتائج الدراسة مايلي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" حيث: ($\alpha = 0.183 \geq 0.05$, Beta=-0.229)، ومنه الفرضية الفرعية الأولى مقبولة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" حيث: ($\alpha = 0.454 \geq 0.05$, Beta=0.120)، ومنه الفرضية الفرعية الثانية مقبولة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" حيث: ($\alpha = 0.194 \geq 0.05$, Beta=0.283)، ومنه الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" حيث: ($\alpha = 0.73 \geq 0.05$, $Beta=0.115$)، ومنه الفرضية الفرعية الرابعة مقبولة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" حيث: ($\alpha = 0.490 \geq 0.05$, $Beta=-0.112$)، ومنه الفرضية الفرعية الخامسة مقبولة.

❖ من نتائج اختبار الفرضيات توصلنا الى أنه لا يوجد أثر للمناخ التنظيمي بمختلف أبعاده على سلوك المواطنة التنظيمية، وبالرغم من وجود مستوى جودة متوسط للمناخ التنظيمي إلا أنه مستوى التزام الممرضين بسلوك المواطنة التنظيمية مرتفع جدا، مما يدل أن التزامهم بهذه السلوكيات نابع من ذاتهم، ويمكن إرجاع ذلك الى الوازع الديني الذي يحث على إتباع مثل هذه السلوكيات وكذلك الى طبيعة العمل التي تنمي مثل هذه السلوكيات، إضافة الى الوضع الراهن الذي يشهده العالم بسبب فيروس كورونا بصفة عامة والمستشفيات بصفة خاصة الذي يحث على تبني مثل هذه السلوكيات .

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لنظرة الباحثين اتجاه المناخ التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والتنظيمية.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية نستخدم طريقتين: تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى حول الفروق في نظرة الممرضين اتجاه المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis ANOVA) لاختبار الفرضيات الفرعية المتبقية التي تدرس الفروق في نظرة الباحثين للمناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات: العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات العمل.

ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال فرضياتها الفرعية التالية:

أولا-اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ اتجاه المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر الباحثين في مستشفى "مجدوب السعيد" بالطاهير_ولاية جيجل_.

يشترط في تطبيق اختبار المقارنة بين متوسطي مجتمعين مستقلين، خضوع بيانات كل مجموعة للتوزيع الطبيعي، وللتحقق من ذلك يتم استعمال اختبارين هما: اختبار (Shapiro-wilk) في حالة كان عدد أفراد

المجموعة أقل من (50)، واختبار (Kolmogorov-smirnov) إذا كان عدد أفراد المجموعة يساوي أو أكبر من (50)¹، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم(41): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الجنس الخاصة بالمناخ التنظيمي

المتغير	الجنس	اختبار (Kolmogorov-smirnov)			اختبار (Shapiro-wilk)	
		القيمة الإحصائية	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	درجات الحرية
المناخ التنظيمي	ذكر	0.138	18	0.200	18	0.775
	أنثى	0.062	70	0.200	70	0.406

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

للحكم على خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، نستخدم نتيجة (Shapiro-wilk) لبيانات فئة الذكور لأن عدد أفرادها (18) وهو أقل من (50)، حيث يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة لاختبار (Shapiro-wilk) بلغ (0.775) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05)، وعليه فإن بيانات المجموعة الأولى تتبع التوزيع الطبيعي، نستخدم الآن اختبار (Kolmogorov-smirnov) للتأكد من اتباع بيانات فئة الإناث للتوزيع الطبيعي، لأن عدد مجموعتها يفوق (50) إذ بلغ عدد أفرادها (70)، وقد بينت النتائج أن مستوى الدلالة لهذا الاختبار بلغ (0.200)، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05)، وعليه فإن بيانات المجموعة الثانية تتبع التوزيع الطبيعي.

بعد التأكد من شروط خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، تم إجراء اختبار الفرق بين متوسطي مجتمعين مستقلين (Independent Sample t-test)، والذي لخصت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم(42): اختبار الفرق بين متوسطي الفئتين ذكور وإناث حول المناخ التنظيمي

المتغير المستقل	المجموعتين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار (Leven) لتساوي التباين		اختبار (T-test)	
				قيمة F	المنوية	قيمة T	الدلالة
المناخ التنظيمي	ذكر	3.14	0.664	0.219	0.641	1.274	0.206
	أنثى	2.91	0.699			1.314	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

¹ محمد خير سليم، مرجع سبق ذكره، ص: 493.

من خلال الجدول يتضح لنا أن قيمة (F) لاختبار (Leven) لتساوي تباين المجتمعين، قد بلغت (0.219) ومستوى المعنوية الموافق له هو (0.641)، وهو أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أي يمكن الحكم بتساوي المجتمعين في التباين، وبالتالي فإن قيم اختبار (T-test) التي يتم الاعتماد عليها هي المقابلة لحالة تساوي التباين، حيث نجد أن قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (1.274) ومستوى الدلالة الموافق لها هو (0.206)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد المقدر ب (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية التي نصها: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لنظرة المبحوثين اتجاه المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس من وجهة نظر الممرضين في مستشفى مجدوب السعيد بالطاهير_ ولاية جيجل."

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ اتجاه المناخ التنظيمي تعزى لمتغير العمر من وجهة نظر المبحوثين في مستشفى مجدوب السعيد بالطاهير_ ولاية جيجل."

بما أن متغير العمر به أربع فئات، فإن الاختبار المناسب هو اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث يشترط في تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way anova)، خضوع بيانات كل مجموعة للتوزيع الطبيعي، وللتحقق من ذلك يتم استخدام اختبارين هما: اختبار (Shapiro-wilk) في حالة كان عدد أفراد المجموعة أقل من (50)، واختبار (Kolmogorov-smirnov) إذا كان عدد أفراد المجموعة يساوي أو أكبر من (50)، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم(43): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العمر الخاصة بالمناخ التنظيمي

اختبار (Shapiro-wilk)		اختبار (Kolmogorov-smirnov)			العمر	المتغير
مستوى الدلالة	درجات الحرية	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجات الحرية		
0.617	28	0.971	0.200	28	0.081	أقل من 25 سنة
0.410	44	0.974	0.200	44	0.097	25-35 سنة
0.622	5	0.934	0.200	5	0.174	35-45 سنة
0.617	11	0.948	0.200	11	0.183	45 سنة فما فوق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد أفراد كل مجموعة كان أقل من (50) ، وبالتالي نستخدم اختبار (Shapiro-wilk)، كما نلاحظ أن قيم مستوى الدلالة لهذا الاختبار كلها كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي نحكم على بيانات فئات متغير العمر حول المناخ التنظيمي أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

بعد تحقق شرط خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، تم إجراء اختبار تحليل التباين (One Way anova)، والذي لخصت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (44): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين نظرة المبحوثين اتجاه المناخ التنظيمي باختلاف متغير العمر.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	1.449	3	0.483	0.999	0.398
	داخل المجموعات	40.618	84	0.484		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول يتضح أن قيمة (F) قد بلغت (0.999) ومستوى الدلالة (0.398)، وهو غير دال إحصائياً لأن قيمته أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر ب (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ لنظرة المبحوثين اتجاه المناخ التنظيمي تعزى لمتغير العمر من وجهة نظر المبحوثين في مستشفى مجدوب السعيد بالطاهير_ ولاية جيجل_".

ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ اتجاه المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر المبحوثين في مستشفى مجدوب السعيد بالطاهير_ ولاية جيجل_".

بما أن متغير المؤهل العلمي به ثلاث فئات، فإن الاختبار المناسب هو اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث يشترط في تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way anova)، خضوع بيانات كل مجموعة للتوزيع الطبيعي، وللتحقق من ذلك يتم استخدام اختبارين هما: اختبار (Shapiro-wilk) في حالة كان عدد أفراد المجموعة أقل من (50)، واختبار (Kolmogorov-smirnov) إذا كان عدد أفراد المجموعة يساوي أو أكبر من (50)، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (45): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المؤهل العلمي الخاص بالمناخ التنظيمي

المتغير	المؤهل العلمي	اختبار (Kolmogorov-smirnov)			اختبار (Shapiro-wilk)	
		القيمة الإحصائية	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية	درجات الحرية
المناخ	ثانوي فأقل	0.094	20	0.200	20	0.993

الفصل الثالث الدراسة الميدانية لأثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير_ ولاية جيجل_.

0.298	43	0.969	0.200	43	0.104	تكوين متخصص	التنظيمي
0.713	25	0.973	0.200	25	0.096	جامعي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد أفراد كل مجموعة كان أقل من (50)، بالتالي نستخدم اختبار (Shapiro-wilk)، كما نلاحظ أن قيم مستوى الدلالة لهذا الاختبار كلها كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي نحكم على بيانات فئات متغير المؤهل العلمي حول المناخ التنظيمي تتبع التوزيع الطبيعي.

بعد تحقق شرط خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، تم إجراء اختبار تحليل التباين (anova One Way)، والذي لخصت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (46): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين نظرة المبحوثين اتجاه المناخ التنظيمي باختلاف متغير المؤهل العلمي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.548	2	0.774	1.624	0.203
	داخل المجموعات	40.519	85	0.477		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول يتضح أن قيمة (F) قد بلغت (1.624) ومستوى الدلالة (0.203)، وهو غير دال إحصائياً لأن قيمته أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر ب (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ اتجاه المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر الممرضين في مستشفى مجدوب السعيد بالطاهير ولاية جيجل.

رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ اتجاه المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين في مستشفى مجدوب السعيد بالطاهير ولاية جيجل.

بما أن متغير المسمى الوظيفي به أربع فئات، فإن الاختبار المناسب هو اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث يشترط في تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way anova)، خضوع بيانات كل مجموعة للتوزيع الطبيعي، ولتحقق من ذلك يتم استخدام اختبارين هما: اختبار (Shapiro-wilk) في حالة كان عدد

أفراد المجموعة أقل من (50)، واختبار (Kolmogorov-smirnov) اذا كان عدد أفراد المجموعة يساوي أو أكبر من (50)، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (47): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المسمى الوظيفي الخاصة بالمناخ التنظيمي

اختبار (Shapiro-wilk)		اختبار (Kolmogorov-smirnov)			المسمى الوظيفي	المتغير
مستوى الدلالة	درجات الحرية	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجات الحرية		
0.805	40	0.983	0.200	40	0.073	مساعد تلميذ
0.663	12	0.952	0.200	12	0.131	ممرض حاصل على شهادة دولة
0.125	23	0.933	0.122	23	0.162	ممرض للصحة العمومية
0.681	9	0.949	0.200	9	0.177	ممرض مختص في الصحة العمومية
0.216	4	0.847	.	4	0.298	ممرض ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد أفراد كل مجموعة كان أقل من (50)، وبالتالي نستخدم اختبار (Shapiro-wilk)، كما نلاحظ أن قيم مستوى الدلالة لهذا الاختبار كلها كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي نحكم على بيانات فئات متغير المسمى الوظيفي حول المناخ التنظيمي أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

بعد تحقق شرط خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، تم إجراء اختبار تحليل التباين (One Way anova)، والذي لخصت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (48): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين نظرة المبحوثين اتجاه المناخ التنظيمي باختلاف متغير المسمى الوظيفي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	1.208	4	0.302	0.613	0.654
	داخل المجموعات	40.859	83	0.492		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول يتضح أن قيمة (F) قد بلغت (0.613) ومستوى الدلالة (0.654)، وهو غير دال إحصائياً لأن قيمته أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر ب (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ اتجاه المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي من وجهة نظر المبحوثين في مستشفى "مجدوب السعيد" بالطاهير_ ولاية جيجل_.

خامساً- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ اتجاه المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات العمل من وجهة نظر المبحوثين في مستشفى "مجدوب السعيد" بالطاهير_ ولاية جيجل_.

بما أن متغير سنوات العمل به أربع فئات، فإن الاختبار المناسب هو اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث يشترط في تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way anova)، خضوع بيانات كل مجموعة للتوزيع الطبيعي، وللتحقق من ذلك يتم استخدام اختبارين هما: اختبار (Shapiro-wilk) في حالة كان عدد أفراد المجموعة أقل من (50)، واختبار (Kolmogorov-smirnov) إذا كان عدد أفراد المجموعة يساوي أو أكبر من (50)، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم(49): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات سنوات العمل الخاصة بالمناخ التنظيمي

اختبار (Shapiro-wilk)		اختبار (Kolmogorov-smirnov)			سنوات العمل	المتغير
مستوى الدلالة	درجات الحرية	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجات الحرية		
0.866	50	0.987	0.200	50	0.064	أقل من 5 سنوات
0.576	21	0.963	0.200	21	0.136	[5-10] سنوات
0.620	5	0.933	0.200	5	0.233	[10-15] سنة
0.599	12	0.947	0.200	12	0.181	15 سنة فما فوق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم مستوى الدلالة لنتائج اختباري (Shapiro-wilk) و (Kolmogorov-smirnov) كلها كانت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي نحكم على بيانات فئات متغير سنوات العمل حول المناخ التنظيمي تتبع التوزيع الطبيعي.

بعد تحقق شرط خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، تم إجراء اختبار تحليل التباين (One Way anova)، والذي لخصت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (50): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين رؤية المبحوثين اتجاه المناخ التنظيمي باختلاف متغير سنوات العمل.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
سنوات العمل	بين المجموعات	0.864	3	0.288	0.587	0.625
	داخل المجموعات	41.203	84	0.491		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول يتضح أن قيمة (F) قد بلغت (0.587) ومستوى الدلالة (0.625)، وهو غير دال إحصائياً لأن قيمته أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر ب (0.05)، وعليه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة القائلة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ اتجاه المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات العمل من وجهة نظر المبحوثين في مستشفى مجدوب السعيد بالطاهير_ ولاية جيجل_.

خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة ومن ثم تحديد المنهج المتبع وحدود الدراسة، مع تحديد أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، الذي تم توزيعه على عينة من الممرضين قوامها 88 ممرض، ليتم بعدها عرض ومناقشة نتائج آراء عينة الدراسة حول "المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية"، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار الخطي المتعدد واختبارات الفروق، وقد أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط لجودة المناخ التنظيمي بالمستشفى من وجهة نظر الممرضين، في حين جاءت نتائج سلوك المواطنة التنظيمية بمستوى مرتفع جدا من وجهة نظر الممرضين، وأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية، كما أشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في آراء أفراد العينة اتجاه المناخ التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية العمومية مجدوب السعيد بالطاهير ولاية جيجل تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية والتنظيمية.

الخاتمة

أصبح نجاح المنظمات في الوقت الراهن مرتبطا ارتباطا كبيرا بمدى توفير المؤسسات لمناخ تنظيمي مناسب يساعد الأفراد على تبني سلوكيات المواطنة التي تعود بالفائدة الكبيرة والآثار الايجابية على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، ومن أجل الوقوف على أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية جاءت هذه الدراسة على عينة من الممرضين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير ولاية جيجل، والتي توصلنا من خلالها الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، كما قمنا بتقديم مجموعة من الاقتراحات، والآفاق المستقبلية للدراسة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أولا-نتائج الدراسة

1-النتائج النظرية

تم التوصل في الجانب النظري الى النتائج التالية:

- ✓ يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص والسمات التي تتميز بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمة.
- ✓ تكمن أهمية المناخ التنظيمي في كونه أحد أهم المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على سلوك الفرد.
- ✓ هناك عدة تصنيفات لأنواع المناخ التنظيمي، ولعل أبرز هذه التصنيفات تصنيف "هالين" حيث ميز بين ستة أنواع للمناخ التنظيمي: المناخ المفتوح، الإدارة الذاتية، الموجه، العائلي، الأبوي، وفي الأخير المناخ المغلق.
- ✓ تتمثل أهم أبعاد المناخ في دراستنا حسب المدخلين الحسي والهيكل في: الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ هناك عدة عوامل تؤثر في المناخ التنظيمي، فمن حيث مستوى تأثيرها نجد: عوامل شخصية، تنظيمية، خارجية. أما من حيث اتجاه تأثيرها فنجد العوامل المدعمة والعوامل المعوقة لظهور المناخ الايجابي.
- ✓ سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي لا يتم ملاحظته مباشرة من قبل نظام المكافآت الرسمي، وهو إجمالاً يزيد من فاعلية الأداء المنظمي.
- ✓ تساهم المواطنة التنظيمية في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، كما أنها ترفع من الروح المعنوية وتوطد العلاقات بين الأفراد.
- ✓ من أهم النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية: نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية التعاون.
- ✓ تتمثل أهم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في: الإيثار، المجاملة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.
- ✓ هناك عدة محددات تؤثر في ظهور سلوك المواطنة التنظيمية، والتي يمكن تصنيفها الى: المحددات التنظيمية، والمحددات الشخصية.

2-النتائج التطبيقية:

أ- النتائج الخاصة بالمحور الأول (البيانات الشخصية والتنظيمية):

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن عينة الدراسة المتمثلة بالمرضى في المؤسسة العمومية الاستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير ولاية جيجل، تغلب عليها فئة الإناث بنسبة مئوية 79.50% على حساب فئة الذكور التي بلغت نسبتها (20.50%) من عينة الدراسة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة حسب الفئات العمرية، أن أعلى فئة مثلت العينة هي فئة المرضى من 25 إلى أقل من 35 سنة بلغت نسبتها 50%، أما أقل فئة فهي فئة المرضى من 35 إلى أقل من 45 سنة 5.7%.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة الاستشفائية توظف ممرضين أغلبهم يتمتعون بمستوى تعليمي جيد وذلك راجع لطبيعة نشاطهم.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن 45.5% من الممرضين لديهم رتبة عون تريض.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن 56.8% من الممرضين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات، بينما نسبة 43.2% تعود للمرضين ذوي أقدمية 5 سنوات فما فوق.

ب-النتائج الخاصة بالمحور الثاني (المناخ التنظيمي):

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من وجهة نظر الممرضين حول وجود مناخ تنظيمي ايجابي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مجدوب السعيد وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (2.959) بانحراف معياري قدره (0.695)، لذا فالمناخ التنظيمي بحاجة الى اهتمام أكثر وتحسين من قبل إدارة المستشفى، وقد جاءت أبعاد المناخ التنظيمي بالترتيب كما يلي:
- حسب نتائج الدراسة فان درجة الموافقة على بعد القيادة كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.48).
- في حين أظهرت النتائج درجة موافقة متوسطة على كل من بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، الهيكل التنظيمي، والاتصال حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي على الترتيب (3.15، 2.93، 2.88).
- أما بعد الحوافز فقد كانت درجة الموافقة عليه منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.35).

ج-النتائج الخاصة بالمحور الثالث (سلوك المواطنة التنظيمية):

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن توافر تطبيق سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية - "مجدوب السعيد" بالطاهير ولاية جيجل_ جاء بدرجة مرتفعة جدا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.2027) بانحراف معياري قدره (0.4373)، وبالتالي فسلوك المواطنة التنظيمية كان بالمستوى المطلوب لدى الممرضين بالمستشفى، وقد جاءت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالترتيب كما يلي:

_ حسب نتائج الدراسة فان درجة الموافقة كانت مرتفعة جدا على كل من بعد المجاملة، وعي الضمير، والإيثار، حيث بلغت المتوسطات الحسابية على الترتيب (4.36، 4.37، 4.39).

- كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الموافقة على بعدي السلوك الحضاري والروح الرياضية جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغت المتوسطات الحسابية على الترتيب (3.81، 4.08).

3-النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

✓ أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

✓ أوضحت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات) في سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

✓ بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لنظرة الباحثين اتجاه المناخ التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والتنظيمية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات العمل).

ثانيا-اقتراحات الدراسة:

استنادا إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نقدم الاقتراحات التالية:

1-الاقتراحات المتعلقة بمتغير المناخ التنظيمي:

✓ العمل على تحسين المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات).

✓ العمل على جعل الهيكل التنظيمي أكثر مرونة، إضافة الى مراعاة وجود لوائح دقيقة بحيث يتم من خلالها تحديد مهام المرضين ومسؤولياتهم بدقة وبشكل متوازن.

✓ تبني نمط قيادة أكثر مرونة.

✓ ضرورة الاهتمام بتدعيم الاتصال وتفعيل جميع قنواته ضمانا لحسن سير العمل وسلامة وصول المعلومات في الوقت المناسب، إضافة الى العمل على توظيف التقنيات الحديثة للرفع من جودة الخدمة المقدمة.

✓ ضرورة اعتماد المؤسسة الاستشفائية على إدخال تحسينات على نظام الحوافز تتمثل في الاهتمام بتوفير حوافز تشجيعية للعمال سواء مادية أو معنوية ويتطلب ذلك سياسة مرنة للترقيات والمكافآت ومنح العمال علاوات إضافية، إضافة الى اعتماد نظام أجور عادل بحيث يتناسب الأجر الممنوح مع الجهد المبذول.

✓ الاهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة بإشراك جميع الممرضين في اتخاذ القرارات والأخذ باقتراحاتهم كلما أمكن ذلك، إضافة الى الاهتمام بمشاكلهم ومحاولة حلها، لما لها من دور بارز في تنمية الشعور بأهميتهم ومكانتهم في العمل.

2-الاقتراحات الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية:

✓ تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الممرضين من خلال وضع الأنظمة اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والتطوعية لهم، لما لها من أثر بالغ على عمل المؤسسة العمومية الاستشفائية وجودة خدماتها.

ثالثا-آفاق الدراسة:

بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير ولاية جيجل، وعلى مختلف النتائج المتوصل إليها تم اقتراح آفاق للدراسة متمثلة في:

- ✓ أثر المناخ التنظيمي في جودة حياة العمل.
- ✓ أثر المناخ التنظيمي في دوران العمل.
- ✓ أثر الاغتراب الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية.
- ✓ أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الاحتراق الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المصادر والمراجع باللغة العربية:

1-القرآن الكريم .

2-الكتب

1. أبو سمرة محمود أحمد، محمد عبد الاله الطيطي، **مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2019 .
2. أونيس عبد المجيد، **إدارة العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
3. أونيس عبد المجيد وآخرون، **مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة نشر.
4. بحري صابر، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
5. البلداوي عبد الحميد عبد المجيد، "أساليب البحث العلمي والتحميل الإحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدوياً باستخدام SPSS)"، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007 .
6. برنوطي سعاد نايف، **إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
7. بشار الوليد، **المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان ، 2009.
8. الجرايدة بسام عبد الرحمان، **إدارة العلاقات العامة، الطبعة الأولى**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
9. جودة محفوظ، **التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام Spss، الطبعة الأولى**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
10. الهيبي صلاح الدين، **الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، الطبعة الأولى**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
11. الزغبي محمد بلال، **الطلاحة عباس، النظام الإحصائي Spss ، الطبعة الثالثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
12. حمادي عدي عطا، **القيادة الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى**، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
13. حمدات محمد حسن محمد، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى**، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008.
14. باسم الحميري، **مهارات إدارية، الطبعة الأولى**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

15. حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
16. حريم حسين، إدارة المنظمات، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
17. كنعان نواف ، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
18. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي(أساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
19. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
20. المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
21. محمد خير سليم، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
22. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
23. السالم مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
24. السيد عامر أحمد، الإحصاء الوصفي والتحليلي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
25. السيد سعيد علي إسماعيل، مبادئ الإحصاء الوصفي والتطبيقي، ، دون طبعة نشر، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
26. عامر سامح عبد المطلب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
27. عباس أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
28. العزاوي خليل محمد، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
29. العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
30. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

31. عميان ربحي مصطفى، عثمان محمد غنيم، "مناهج وأساليب البحث العلمي"، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000 .
32. عساف عبد المعطي محمود، السلوك الإداري «التنظيمي» من المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
33. عفيفي صديق محمد، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
34. عفيفي صديق محمد، عبد الهادي احمد إبراهيم، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس للنشر، المكتب العربي الحديث للتوزيع، الإسكندرية، 2003.
35. العتوم شفيق، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
36. فليبه فاروق عبده، عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
37. الفقي عبد اللاه إبراهيم، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة لنشر والتوزيع، الأردن، 2014 .
38. القاضي دلال، البياتي محمود، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
39. الشويلات منى عطا الله، رشيد محمد حسين محمد، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها بواسطة spss، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
40. الشماع خليل محمد، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، 2014.
41. خيرى أسامة، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 42.

3-المقالات

1. أبو سمرة محمود أحمد، عماد البرغوثي، "منهجية البحث العلمي عند المسلمين"، مجلة العلوم الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 16 ، العدد 02 ، القدس، 2008 .
2. الأندونوسي فريدة محمد غزالي سالم ، " المناخ التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد20، الجزء 14، 2019.
3. أثير حسو إسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد26، 2012.

4. بوخمخ عبد الفتاح، عزيزون زهية، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، *مجلة الاقتصاد والمجتمع*، العدد 5، 2018.
5. دايع نغم عبد علي، أغير علي الموسوي، دور التمكين الإداري في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد 10، العدد 42، دون سنة نشر.
6. حلمي أميمة مصطفى، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة طنطا، *مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس*، العدد 41، 2017.
7. كبير عمر و بن علي عبد الرزاق، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال - عنابة الجزائر، *مجلة رؤية الاقتصادية*، المجلد 09، العدد 02، 2019.
8. كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلور، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، المجلد 02، العدد 08، 2017.
9. الكعبي حميد سالم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة للأعمار والإسكان، *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم*، العدد 32، 2013.
10. مناصرية رشيد، بن ختو فريد، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة اتصال الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة)، *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، العدد 08، 2015.
11. معمري حمزة، بن زاهي منصو، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد 14، 2014.
12. مقراش فوزية، الضمور فيروز مصلح، أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية دراسة حالة شركة - صناعة الأدوية صيدال الجزائر، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، المجلد 11، العدد 01، 2018.
13. سمايلي محمود، "دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية - دراسة ميدانية ببلدية شلغوم العيد ولاية ميلة"، *مجلة تنمية الموارد البشرية*، العدد 11، 2015.
14. العامري عبد العزيز عبد الهادي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، *مجلة جامعة الناصر*، المجلد 02، العدد 16، كلية التربية، جامعة حجة، اليمن، 2020.
15. عبد الله أنيس أحمد وآخرون، العدالة الإجرائية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 04، العدد 12.
16. عوجة أزهار مراد، الصمت التنظيمي وتأثيره في سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية في المعهد التقني بكوفة، *مجلة جامعة الفرات الأوسط التقنية*، العدد 53، 2019.

17. صادق زيد ماجد ، تشخيص واقع المناخ التنظيمي(دراسة حالة في مديرية زراعة محافظة البصرة)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد16، العدد50، الجزء01، البصرة، 2020.
18. صباح مروان حسن، سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز(دراسة ميدانية في شركة آسيا سيل)، مجلة الدنانير، العدد 14، 2018.
19. شتاتحة عائشة، عماد ريم، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بمركز ومديرية الضرائب بالأغواط، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، الجزائر، 2017.
20. خضر سناء يوسف، سلوك المواطنة التنظيمية ودوره في تحقيق الازدهار التنظيمي(دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي كلية النور الجامعة الأهلية)، مجلة دنانير، العدد22، 2021.
21. خضير نسيم عباس، ميري علي حسن، تأثير المناخ التنظيمي على ضغوط العمل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 46، المجلد1، 2020.

4- الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. أحمد فاطمة عبد القادر، واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2008.
2. بوشلاغم حنان، "المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل)"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -، الجزائر، 2016.
3. بكوش لامية، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة (دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2019.
4. بن كيجول محمد، أبعاد الثقافة وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية ببلدية عين الملح بالمسيلة)، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2020.
5. الدوسري عمر بن متعب مبارك، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود بمدينة الرياض، رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011.
6. هواين فوزية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية (دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة)، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014.

7. حبه وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية العمومية، أطروحة دكتوراه في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
8. الحايك فاطمة يوسف سعيد ، المناخ التنظيمي في رياض الأطفال بمحافظات غزة وعلاقته بالانتماء للمهنة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، 2018.
9. حمادوش عبد السلام ، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثرهما على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن"، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين_سطفيف2، الجزائر، 2019.
10. ماحي محمد الأمين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016.
11. المدهون إياد إبراهيم خليل ، العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2012.
12. المصري محمد شفيق سعيد، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
13. نقبيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة(دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة)، رسالة ماجستير في علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009.
14. نادر غنوة محمد، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية (دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2013 .
15. السلماني غربي بن مرجي، "المناخ التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية"، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2007.
16. عايش الطيب إيهاب محمود، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
17. عاشوري إبراهيم ، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر (دراسة عينة من الجامعات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017.

18. عادل علا شريف أبو الغنم، القيادة الخادمة التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظو مآدبة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين ومساعدى المديرين، رسالة ماجستير في الادارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2019.
19. فارس رامى خليل إسماعيل، أثر خصائص القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة كمتغير وسيط (دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الأزهر، غزة، 2018.
20. راهم فريد، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2016.
21. رفعت أميرة محمد حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2004.
22. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010.
23. الشوا جمانا ماهر مصباح، الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على بنك فلسطين في محافظات غزة)، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
24. الشوابكة عرين عدنان، أثر سلوكيات التمر في مكان العمل على دوران العمل الطوعي: المناخ التنظيمي متغير معدل -دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2019.
25. شلابي وليد، "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية"، مذكرة ماجستير قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
26. التيجاني صائب إسرائ محمد، الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء في البنوك التجارية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019.
27. الذهبي حياة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أدرار، الجزائر، 2013.

5- المؤتمرات والملتقيات:

1. نصر الدين بن مسعود، كنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة مع الاقتصادية دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14 و 15 فيفري 2012 .

6- المعاجم:

1. محمد عبد الرحمان و آخرون، "المعجم الشامل لترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي"، الطبعة الأولى، دار وفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013.
2. نايف القيسي، المعجم التربوي وعلم النفس، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة نشر.

7- المواقع الالكترونية:

1. الكردي أحمد السيد ، "السلوك التنظيمي"، متاح على الرابط:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277397>

تم الاطلاع عليه يوم: 2021/06/08.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- الكتب:

1. Heffron.A, Florence, **organization theory and public organization**, Englewood cliffs, new jersey, prentice-hall, 1989.
2. Uma Sekaran, **Research Methods For Business a Skill Building Approach**, 4th Edition, John Wiley &Son, Inc New York ,2004.
3. Robbins. stephen, **Organization theory(structure designs and application)**, third edition, Englewood cliffs, new jersey, 1990.

2- المقالات:

1. Adem stetzer et All, organizational climate and Ineffeertivesses, **Journal of quality**, vol 02, 1997.
2. Ahmed Nadeem et al, An expioration of predictors of organizational citizenship behavior and its significant link to employee engagement, **international journal of business**, humanities and technology, Vol (2),No (4),2012.
3. Ali.A et Patnaik.B,Influence of organizational climate and organizational culture on managerial effectiveness : An inquisitive study, **The Carrington rand Journal of social sciences**,vol 01, 2014.
4. Cao.Q, Dowlatshahi.s, **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**, journal of operations management, vol 23, 2005.
5. Dimitrios Karolidis , **organizational citizenship behavior in the Greek public sector**. working paper, university of Macedonia, maced, 2016.

6. Dipola, michael, "Organizational citizen ship behavior in schools and its relationship of school climate", **journal of school leader ship**, vol 11, 2001.
7. Jianwei, Z. Organizational climate and its effects on organizational variables: an empirical study, **International journal of psychological studies**, vol (2), 2016.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

أخي الممرض ، أختي الممرضة :

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي في سلوك

المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الممرضين " ، نتشرف بإجراء دراسة ميدانية في مؤسستكم

"المؤسسة العمومية الاستشفائية مجدوب السعيد بالطاهير_ جيجل "

إن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية من شأنه أن يسهم في الوصول الى نتائج

علمية وكذا الوصول إلى أهداف الدراسة، كما نحيطكم علما بأن كافة البيانات المقدمة ستبقى سرية

ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي .

أرجو التكرم بوضع علامة (X) في الخانة الموافقة لاختيارك.

في الأخير تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام.

وشكرا لحسن تعاونكم.

الأستاذ المشرف:

- محمد عبد اللوش

إعداد الطالبتين:

- شيماء زيتوني

- سومية رقابيق

السنة الجامعية: 2021 / 2020

المحور الأول: البيانات الشخصية والتنظيمية

1- الجنس:

أنثى ذكر

2- العمر:

أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل من 35

من 35 إلى أقل من 45 سنة 45 سنة فما فوق

3- المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل تكوين متخصص

جامعي

4- المسمى الوظيفي:

مساعد تمريض ممرض حاصل على شهادة دولة ممرض في الصحة العمومية

ممرض مختص في الصحة العمومية ممرض ممتاز

5- سنوات العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

المحور الثاني: قياس المناخ التنظيمي

المؤشر	الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الهيكل التنظيمي	1	تتنصف المهام والمسؤوليات الموكلة إلي في العمل بالوضوح .					
	2	يوجد توازن بين الصلاحيات الممنوحة لي والمسؤوليات الموكلة إلي .					
	3	يوجد مستوى عال من التعاون بين مختلف الأقسام بالمستشفى .					
	4	تتنصف اللوائح والقواعد المعمول بها بدرجة عالية من المرونة (قابلة للتعديل لمواجهة التغيرات). .					
	5	تتميز مختلف الأقسام في المستشفى بالتنسيق فيما بينها.					
القيادة	6	يتيح لي رئيسي المباشر الفرصة لإبداء آرائي .					
	7	يعاملني رئيسي في العمل بالعدل دون تمييز عن زملائي.					
	8	يعاملني رئيسي في العمل بطريقة لبقة وجيدة.					
	9	يتمتع رئيسي المباشر بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف الصعبة.					
الاتصال	10	أجد سهولة في الاتصال برئيسي المباشر.					
	11	يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملي بسهولة وفي الوقت المناسب.					
	12	توفر إدارة المستشفى وسائل حديثة ومتطورة في عملية الاتصال (مثل: الانترنت) .					
	13	تهتم إدارة المستشفى بتلقي الشكاوي والتظلمات التي أرفعها.					
	14	تهتم إدارة المستشفى بمعرفة آرائي و اقتراحاتي.					
	15	اتصل مع زملائي بشكل سهل.					

المؤشر	الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الحوافز	16	يتناسب الأجر الذي أتحصل عليه مع الجهد المبذول.					
	17	أحصل على الشكر والثناء من رئيسي المباشر عند القيام بعمل جيد.					
	18	تمنح لي فرص الترقية على أساس معايير وقوانين واضحة.					
	19	أتحصل على المكافآت بناء على الأداء الجيد.					
المشاركة في اتخاذ القرارات	20	أتخذ القرارات المتعلقة بعملتي دون الرجوع لرئيسي.					
	21	أساهم في حل مشكلات العمل.					
	22	يشجعني رئيسي المباشر على إبداء وجهة نظري واقتراحاتي.					
	23	تؤخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.					

المحور الثالث: قياس سلوك المواطنة التنظيمية

المؤشر	الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإيثار	24	أقدم مساعدة لزملائي لإنجاز أعمالهم المتراكمة.					
	25	أقوم بمساعدة وتوجيه زملائي الجدد في العمل.					
	26	أقوم بإنجاز عمل زملائي في حالة غيابهم.					
المجاملة	27	أتعامل مع المرضى والزوار بلطافة.					
	28	أراعي مشاعر الآخرين في العمل.					
	29	أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي.					
	30	أقوم باستشارة زملائي إذا كانت قراراتي تؤثر بهم.					
الروح الرياضية	31	أقوم بالأعمال الإضافية دون تذمر.					
	32	أقبل ملاحظات وانتقادات الآخرين دون إثارة المشاكل.					
	33	أتعاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.					
	34	أهتم بالحفاظ على ممتلكات المؤسسة.					
وعي الضمير	35	أقوم بإخبار جهة عملي مسبقا إذا لم أتمكن من الحضور.					
	36	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.					
	37	أحرص على استغلال ساعات العمل في أداء واجباتي ومهامي.					
السلوك الحضاري	38	أحرص على إظهار الصورة الإيجابية للمستشفى.					
	39	أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة .					
	40	أساهم في تقديم بعض المقترحات لتطوير طرق العمل.					

الملحق رقم(02): قائمة الأساتذة المحكمين

الكلية	اسم ولقب الأستاذ المحكم
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	مناد إيدر
	نجيمي عيسى
	عمارة الشريف
	كرامش بلال
	شابونية كريمة
	مقراش فوزية

الملحق رقم(03): الصدق الداخلي للعبارة والأبعاد بالدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي اليه (المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية):

- الصدق الداخلي لعبارة بعد الهيكل التنظيمي:

Corrélations

		تتصف المهام والمسؤوليات الموكلة إلي العمل بالوضوح	يوجد توازن بين الصلاحيات الممنوحة لي والمسؤوليات المطلوبة مني.	يوجد مستوى عال من التعاون بين مختلف الأقسام بالمستشفى.	تتصف اللوائح والقواعد المعمول بها بدرجة عالية من المرونة (قابلة للتعديل لمواجهة التغيرات).	تتميز مختلف وحدات المستشفى بالتنسيق فيما بينها.	الهيكل التنظيمي
تتصف المهام والمسؤوليات الموكلة إلي العمل بالوضوح	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .000 88	.687** .000 88	.348** .001 88	.416** .000 88	.422** .000 88	.750** .000 88
يوجد توازن بين الصلاحيات الممنوحة لي والمسؤوليات المطلوبة مني.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.687** .000 88	1 .000 88	.541** .000 88	.403** .000 88	.505** .000 88	.823** .000 88
يوجد مستوى عال من التعاون بين مختلف الأقسام بالمستشفى.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.348** .001 88	.541** .000 88	1 .000 88	.467** .000 88	.694** .000 88	.788** .000 88
تتصف اللوائح والقواعد المعمول بها بدرجة عالية من المرونة (قابلة للتعديل لمواجهة التغيرات).	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.416** .000 88	.403** .000 88	.467** .000 88	1 .000 88	.494** .000 88	.711** .000 88
تتميز مختلف وحدات المستشفى بالتنسيق فيما بينها.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.422** .000 88	.505** .000 88	.694** .000 88	.494** .000 88	1 .000 88	.794** .000 88
الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.750** .000 88	.823** .000 88	.788** .000 88	.711** .000 88	.794** .000 88	1 .000 88

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

-الصدق الداخلي لعبارة بعد القيادة:

		يتيح لي رئيسي المباشر الفرصة لإبداء آرائي.	يعاملني رئيسي في العمل بالعدل دون تمييز عن الآخرين.	يعاملني رئيسي في العمل بطريقة لينة وجيدة.	يتمتع رئيسي المباشر بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف الصعبة.	القيادة
يتيح لي رئيسي المباشر الفرصة لإبداء آرائي.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .000 88	.500** .000 88	.511** .000 88	.419** .000 88	.754** .000 88
يعاملني رئيسي في العمل بالعدل دون تمييز عن الآخرين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.500** .000 88	1 .000 88	.757** .000 88	.432** .000 88	.845** .000 88
يعاملني رئيسي في العمل بطريقة لينة وجيدة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.511** .000 88	.757** .000 88	1 .000 88	.529** .000 88	.879** .000 88
يتمتع رئيسي المباشر بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف الصعبة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.419** .000	.432** .000	.529** .000	1 .000	.730** .000

	N	88	88	88	88	88
القيادة	Corrélation de Pearson	,754**	,845**	,879**	,730**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	88	88	88	88	88

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

- الصدق الداخلي لعبارات بعد الاتصال:

Corrélations

		أجد سهولة في الاتصال برئيسي المباشر.	يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة بسهولة لأداء عملي.	توفر إدارة المستشفى وسائل حديثة ومتطورة في عملية (الاتصال) مثل: الانترنت.	تهتم إدارة المستشفى بتلقي الشكاوي والتظلمات التي أرفعها.	تهتم إدارة المستشفى بتلقي أرائي و اقتراحاتي.	أتصل مع زملائي بشكل سهل.	الاتصال
أجد سهولة في الاتصال برئيسي المباشر.	Corrélation de Pearson	1	,340**	,129	,234*	,256*	,204	,533**
	Sig. (bilatérale)		,001	,232	,028	,016	,056	,000
	N	88	88	88	88	88	88	88
يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة بسهولة لأداء عملي.	Corrélation de Pearson	,340**	1	,283**	,460**	,482**	,262*	,752**
	Sig. (bilatérale)	,001		,008	,000	,000	,014	,000
	N	88	88	88	88	88	88	88
توفر إدارة المستشفى وسائل حديثة ومتطورة في عملية الاتصال) مثل: الانترنت.	Corrélation de Pearson	,129	,283**	1	,470**	,563**	-,118	,604**
	Sig. (bilatérale)	,232	,008		,000	,000	,273	,000
	N	88	88	88	88	88	88	88
تهتم إدارة المستشفى بتلقي الشكاوي والتظلمات التي أرفعها.	Corrélation de Pearson	,234*	,460**	,470**	1	,629**	,122	,777**
	Sig. (bilatérale)	,028	,000	,000		,000	,256	,000
	N	88	88	88	88	88	88	88
تهتم إدارة المستشفى بتلقي أرائي و اقتراحاتي.	Corrélation de Pearson	,256*	,482**	,563**	,629**	1	,205	,823**
	Sig. (bilatérale)	,016	,000	,000	,000		,055	,000
	N	88	88	88	88	88	88	88
أتصل مع زملائي بشكل سهل.	Corrélation de Pearson	,204	,262*	-,118	,122	,205	1	,376**
	Sig. (bilatérale)	,056	,014	,273	,256	,055		,000
	N	88	88	88	88	88	88	88
الاتصال	Corrélation de Pearson	,533**	,752**	,604**	,777**	,823**	,376**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	88	88	88	88	88	88	88

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

- الصدق الداخلي لعبارات بعد الحوافز:

Corrélations

	يتناسب الأجر الذي أتحصل عليه مع الجهد المبذول.	أحصل على الشكر والثناء من رئيسي المباشر عند القيام بعمل جيد.	تمنح فرص الترقية على أساس معايير وقوانين واضحة.	أتحصل على المكافآت بناء على الأداء الجيد.	الحوافز

يتناسب الأجر الذي أتحصل عليه مع الجهد المبذول.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 88	,388** ,000 88	,439** ,000 88	,616** ,000 88	,771** ,000 88
أحصل على الشكر والثناء من رئيسي المباشر عند القيام بعمل جيد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,388** ,000 88	1 88	,423** ,000 88	,371** ,000 88	,703** ,000 88
تمنح فرص الترقية على أساس معايير وقوانين واضحة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,439** ,000 88	,423** ,000 88	1 88	,556** ,000 88	,796** ,000 88
أتحصل على المكافآت بناء على الأداء الجيد.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,616** ,000 88	,371** ,000 88	,556** ,000 88	1 88	,825** ,000 88
الحوافز	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,771** ,000 88	,703** ,000 88	,796** ,000 88	,825** ,000 88	1 88

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

-الصدق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات:

Corrélations

		أخذ القرارات المتعلقة بعملية دون الرجوع لرئيسي.	أساهم في حل مشكلات العمل.	يشجعني رئيسي المباشر على إبداء وجهة نظري واقتراحاتي.	تؤخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	المشاركة في اتخاذ القرارات
أخذ القرارات المتعلقة بعملية دون الرجوع لرئيسي.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 88	,338** ,001 88	,384** ,000 88	,441** ,000 88	,734** ,000 88
أساهم في حل مشكلات العمل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,338** ,001 88	1 88	,465** ,000 88	,340** ,001 88	,653** ,000 88
يشجعني رئيسي المباشر على إبداء وجهة نظري واقتراحاتي.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,384** ,000 88	,465** ,000 88	1 88	,746** ,000 88	,842** ,000 88
تؤخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,441** ,000 88	,340** ,001 88	,746** ,000 88	1 88	,835** ,000 88
المشاركة في اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,734** ,000 88	,653** ,000 88	,842** ,000 88	,835** ,000 88	1 88

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

-الصدق الداخلي لعبارات بعد الإيثار:

Corrélations

		أقدم مساعدة لزملائي لاتجاز أعمالهم المتراكمة.	أقوم بمساعدة وتوجيه زملائي الجدد في العمل.	أقوم بانجاز عمل زملائي في حالة غيابهم.	الإيثار
أقدم مساعدة لزملائي لانجاز أعمالهم المتراكمة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 88	,778** ,000 88	,537** ,000 88	,875** ,000 88
أقوم بمساعدة وتوجيه زملائي الجدد في العمل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,778** ,000 88	1 ,000 88	,554** ,000 88	,873** ,000 88
أقوم بانجاز عمل زملائي في حالة غيابهم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,537** ,000 88	,554** ,000 88	1 ,000 88	,843** ,000 88
الإيثار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,875** ,000 88	,873** ,000 88	,843** ,000 88	1 ,000 88

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

-الصدق الداخلي لعبارات بعد المجاملة:

Corrélations

		أتعامل مع المرضى والزوار بلطافة.	أراعي مشاعر الآخرين في العمل.	أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي.	أقوم باستشارة زملائي إذا كانت قراراتي تؤثر بهم.	المجاملة
أتعامل مع المرضى والزوار بلطافة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 88	,631** ,000 88	,360** ,001 88	,410** ,000 88	,727** ,000 88
أراعي مشاعر الآخرين في العمل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,631** ,000 88	1 ,000 88	,579** ,000 88	,545** ,000 88	,842** ,000 88
أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,360** ,001 88	,579** ,000 88	1 ,000 88	,622** ,000 88	,835** ,000 88
أقوم باستشارة زملائي إذا كانت قراراتي تؤثر بهم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,410** ,000 88	,545** ,000 88	,622** ,000 88	1 ,000 88	,798** ,000 88
المجاملة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,727** ,000 88	,842** ,000 88	,835** ,000 88	,798** ,000 88	1 ,000 88

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

- الصدق الداخلي لعبارات بعد الروح الرياضية:

Corrélations

	أقوم بالأعمال الإضافية دون تذمر.	أنتقل ملاحظات وانتقادات الآخرين دون إثارة مشاكل.	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.	الروح الرياضية
أقوم بالأعمال الإضافية دون تذمر.	1	,331**	,186	,714**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)		,002	,084	,000
N	88	88	88	88
أنتقل ملاحظات وانتقادات الآخرين دون إثارة مشاكل.	,331**	1	,550**	,796**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,002		,000	,000
N	88	88	88	88
أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.	,186	,550**	1	,750**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,084	,000		,000
N	88	88	88	88
الروح الرياضية	,714**	,796**	,750**	1
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
N	88	88	88	88

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

- الصدق الداخلي لعبارات بعد وعي الضمير:

Corrélations

	أقوم بإخبار جهة عملي مسبقاً إذا لم أتمكن من الحضور.	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.	أحرص على استغلال ساعات العمل في أداء واجباتي ومهامي.	وعي الضمير
أهتم بالحفاظ على ممتلكات المؤسسة	1	,450**	,399**	,690**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
N	88	88	88	88
أقوم بإخبار جهة عملي مسبقاً إذا لم أتمكن من الحضور.	,450**	1	,295**	,677**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,000		,005	,000
N	88	88	88	88
أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.	,406**	,457**	1	,843**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
N	88	88	88	88
أحرص على استغلال ساعات العمل في أداء واجباتي ومهامي.	,399**	,295**	,564**	1
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,000	,005	,000	,000
N	88	88	88	88
وعي الضمير	,690**	,677**	,843**	,794**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
N	88	88	88	88

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

- الصدق الداخلي لعبارات بعد السلوك الحضاري:

Corrélations

	أحرص على إظهار الصورة الإيجابية للمستشفى.	أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة.	أساهم في تقديم بعض المقترحات لتطوير طرق العمل.	السلوك الحضاري
				ي

الاجابية الصورة اظهار على أحرص للمستشفى.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 88	,336** ,001 88	,459** ,000 88	,826** ,000 88
. المؤسسة وتعليمات أنظمة أحترم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,336** ,001 88	1 88	,242* ,023 88	,603** ,000 88
طرق لتطوير المقترحات بعض تقديم في أساهم العمل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,459** ,000 88	,242* ,023 88	1 88	,805** ,000 88
الحضاري_السلوك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,826** ,000 88	,603** ,000 88	,805** ,000 88	1 88

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

-الصدق الداخلي لأبعاد المناخ التنظيمي بالنسبة للمحور:

Corrélations

		الهيكل_التنظيمي	القيادة	الاتصال	الحوافز	المشاركة_في_اتخاذ_القرارات	محور_المناخ_ال_تنظيمي
التنظيمي_الهيكل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 88	,615** ,000 88	,732** ,000 88	,702** ,000 88	,448** ,000 88	,822** ,000 88
القيادة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,615** ,000 88	1 88	,683** ,000 88	,647** ,000 88	,626** ,000 88	,840** ,000 88
الاتصال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,732** ,000 88	,683** ,000 88	1 88	,816** ,000 88	,679** ,000 88	,904** ,000 88
الحوافز	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,702** ,000 88	,647** ,000 88	,816** ,000 88	1 88	,678** ,000 88	,902** ,000 88
القرارات_اتخاذ_في_المشاركة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,448** ,000 88	,626** ,000 88	,679** ,000 88	,678** ,000 88	1 88	,803** ,000 88
التنظيمي_المناخ_محور	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,822** ,000 88	,840** ,000 88	,904** ,000 88	,902** ,000 88	,803** ,000 88	1 88

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

-الصدق الداخلي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للمحور:

Corrélations

		الإيثار	المجاملة	الروح_الرياضية	وعي_الضمير	السلوك_الحضاري	محور_سلوك_المواطنة_التنظيمية
الإيثار	Corrélation de Pearson	1	,691**	,364**	,459**	,165	,701**

	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,126	,000
	N	88	88	88	88	88	88
المجاملة	Corrélation de Pearson	,691**	1	,393**	,495**	,266*	,751**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,012	,000
	N	88	88	88	88	88	88
الروح_الرياضية	Corrélation de Pearson	,364**	,393**	1	,405**	,421**	,753**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88
وعي_الضمير	Corrélation de Pearson	,459**	,495**	,405**	1	,604**	,783**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	88	88	88	88	88	88
السلوك_الحضاري	Corrélation de Pearson	,165	,266*	,421**	,604**	1	,678**
	Sig. (bilatérale)	,126	,012	,000	,000		,000
	N	88	88	88	88	88	88
محور_سلوك_المواطنة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,701**	,751**	,753**	,783**	,678**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	88	88	88	88	88	88

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الملحق رقم (04): معامل الثبات ألفا كرونباخ:

بعد الهيكل التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	5

بعد القيادة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	4

بعد الاتصال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,741	6

بعد الحوافز

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,776	4

بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,764	4

بعد الايثار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	3

بعد المجاملة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,803	4

بعد الروح الرياضية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,600	3

بعد وعي الضمير

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,739	4

بعد السلوك الحضاري

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,611	3

محور سلوك المواطنة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	17

محور المناخ التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	23

الفا كرونباخ الكلي للدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	40

الملحق رقم (05): الخصائص الديموغرافية والوظيفية:

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	18	20,5	20,5	20,5
أنثى	70	79,5	79,5	100,0
Total	88	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 25 من أقل	28	31,8	31,8	31,8
سنة 35 من أقل الى سنة 25 من	44	50,0	50,0	81,8
سنة 45 من أقل الى سنة 35 من	5	5,7	5,7	87,5
فوق فما سنة 45	11	12,5	12,5	100,0
Total	88	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20	22,7	22,7	22,7
فأقل ثانوي	43	48,9	48,9	71,6
متخصص تكوين جامعي	25	28,4	28,4	100,0
Total	88	100,0	100,0	

المسمى_الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	40	45,5	45,5	45,5
تمريض مساعد	12	13,6	13,6	59,1
دولة شهادة على حاصل ممرض	23	26,1	26,1	85,2
العمومية للصحة ممرض	9	10,2	10,2	95,5
العمومية الصحة في مختص ممرض	4	4,5	4,5	100,0
ممتاز ممرض	Total	88	100,0	100,0

سنوات_العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	50	56,8	56,8	56,8
سنوات 5 من أقل	21	23,9	23,9	80,7
سنوات 10 الى 5 من	5	5,7	5,7	86,4
سنة 15 من أقل الى 10 من	12	13,6	13,6	100,0
فأكثر سنة 15	Total	88	100,0	100,0

الملحق رقم(06): عرض نتائج متغيرات عينة الدراسة

Statistiques

	تتصف اللوائح والقواعد المعمول بها بدرجة عالية من المرونة (قابلة للتعديل لمواجهة التغيرات).	يوجد مستوى عال من التعاون بين مختلف الأقسام بالمستشفى.	يوجد توازن بين الصلاحيات الممنوحة لي والمسؤوليات المطلوبة مني.	تتصف المهام والمسؤوليات الموكلة إلي في العمل بالوضوح	الهيكل التنظيمي	
N	88	88	88	88	88	88
Valide	88	88	88	88	88	88
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,31	2,65	2,80	2,88	3,02	2,93
Ecart type	1,148	1,232	1,166	1,091	1,028	,877

Statistiques

	يتمتع رئيسي المباشر بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف الصعبة.	يعاملني رئيسي في العمل بطريقة لبقة وجيدة.	يعاملني رئيسي في العمل بالعدل دون تمييز عن الآخرين.	يتيح لي رئيسي المباشر الفرصة لإبداء آرائي.	القيادة	
N	88	88	88	88	88	88
Valide	88	88	88	88	88	88
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,42	3,55	3,59	3,38	3,48	3,48
Ecart type	1,047	1,092	1,121	,998	,857	

Statistiques

	توفر إدارة المستشفى وسائل حديثة ومتطورة في عملية الاتصال (مثل: الانترنت).	يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة بسهولة لأداء عملي.	أجد سهولة في الاتصال برئيسي المباشر.	تصل مع زملائي بشكل سهل.	الاتصال	
N	88	88	88	88	88	88
Valide	88	88	88	88	88	88
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,42	3,55	3,59	3,38	3,48	3,48
Ecart type	1,047	1,092	1,121	,998	,857	

Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,97	3,38	1,55	2,27	2,08	4,06	2,88
Ecart type	,837	1,097	,815	1,047	1,031	,684	,614

Statistiques

	الحوافز	أتحصل على المكافآت بناء على الأداء الجيد.	أحصل على الترقيّة على أساس معايير وقوانين واضحة.	أحصل على الشكر والتثناء من رئيسي المباشر عند القيام بعمل جيد.	يتناسب الأجر الذي أتحصل عليه مع الجهد المبذول.
N	88	88	88	88	88
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	2,35	2,14	2,61	2,95	1,70
Ecart type	,896	1,205	1,245	1,144	1,030

Statistiques

	المشاركة في اتخاذ القرارات	أتحصل على الترقيّة على أساس معايير وقوانين واضحة.	أحصل على الشكر والتثناء من رئيسي المباشر عند القيام بعمل جيد.	أحصل على المكافآت بناء على الأداء الجيد.	أتحصل على الترقيّة على أساس معايير وقوانين واضحة.
N	88	88	88	88	88
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,15	2,88	3,06	3,06	2,97
Ecart type	,839	1,143	1,087	1,087	1,245

Statistiques

	محور المناخ التنظيمي	المشاركة في اتخاذ القرارات	الحوافز	الاتصال	القيادة	الهيكل التنظيمي
N	88	88	88	88	88	88
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,9590	3,15	2,35	2,88	3,48	2,93
Ecart type	,69536	,839	,896	,614	,857	,877

Statistiques

	الإيثار	أقوم بانجاز عمل زملائي في حالة غيابهم.	أقوم بمساعدة وتوجيه زملائي الجدد في العمل.	أقدم مساعدة لزملائي لانجاز أعمالهم المترجمة.
N	88	88	88	88
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	4,36	4,26	4,45	4,38
Ecart type	,532	,735	,523	,593

Statistiques

	المجاملة	أقوم باستشارة زملائي إذا كانت قراراتي تؤثر بهم.	أسأهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي.	أراعي مشاعر الآخرين في العمل.	أتعامل مع المرضى والزوار بلطافة.
N	88	88	88	88	88
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	4,39	4,38	4,18	4,51	4,49
Ecart type	,557	,631	,878	,606	,661

Statistiques

	الروح الرياضية	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل.	أقبل ملاحظات وانتقادات الآخرين دون إثارة مشاكل.	أقوم بالأعمال الإضافية دون تذمر.
N	88	88	88	88
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	3,81	3,73	3,94	3,76
Ecart type	,769	1,025	,889	1,165

Statistiques

	وعي الضمير	أحرص على استغلال ساعات العمل في أداء واجباتي ومهامي.	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.	أقوم بإخبار جهة عملي مسبقا إذا لم أتمكن من الحضور.	أهتم بالحفاظ على ممتلكات المؤسسة
N	88	88	88	88	88
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,81	3,73	3,94	3,76	3,76
Ecart type	,769	1,025	,889	1,165	1,165

N	Valide	88	88	88	88	88
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,42	4,43	4,35	4,26	4,37
	Ecart type	,519	,542	,817	,795	,511

Statistiques

		إظهار على أحرص الإيجابية الصورة للمستشفى	وتعليمات أنظمة أحترم المؤسسة	بعض تقديم في أساهم طرق لتطوير المقترحات العمل	الحضاري السلوك
N	Valide	88	88	88	88
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	4,02	4,34	3,89	4,08
	Ecart type	,897	,585	,928	,613

Statistiques

		الإيثار	المجاملة	الرياضية الروح	الضمير وعي	الحضاري السلوك	المواطنة سلوك محور التنظيمية
N	Valide	88	88	88	88	88	88
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	4,36	4,39	3,81	4,37	4,08	4,2027
	Ecart type	,532	,557	,769	,511	,613	,43730

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية:

Statistiques

		السلوك ال حضاري	وعيا لضمير	الروح الز ياضية	المجاملة	الإيثار	المشاركة في اتخاذ القرارات	الحوافز	الاتصال	القيادة	الهيكل التنظيمي
N	Valide	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Asymétrie	-1,163	-0,573	-0,281	-0,508	-0,361	-0,493	0,574	0,046	-0,758	0,060
	Erreur standard d'asymétrie	0,257	0,257	0,257	0,257	0,257	0,257	0,257	0,257	0,257	0,257
	Kurtosis	-0,321	0,313	-0,760	-0,428	-0,242	0,071	0,001	-0,351	0,561	-0,682
	Erreur standard de Kurtosis	0,508	0,508	0,508	0,508	0,508	0,508	0,508	0,508	0,508	0,508

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,264 ^a	,070	,013	,43441	1,778

a. Prédicteurs : (Constante), الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة،

b. Variable dépendante : التنظيمية المواطنة سلوك محور :

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	3,795	,261		14,539	,000		
	التنظيمي الهيكل	-,114	,085	-,229	-1,342	,183	,391	2,560
	القيادة	,061	,081	,120	,752	,454	,446	2,240
	الاتصال	,202	,154	,283	1,311	,194	,244	4,105
	الحوافز	,056	,099	,115	,565	,573	,276	3,629
	القرارات اتخاذ في المشاركة	-,059	,085	-,112	-0,693	,490	,432	2,316

a. Variable dépendante : التنظيمية المواطنة سلوك محور :

Diagnostiques de colinéarité^a

Modèle	Dimensi on	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance					
				(Constante)	الهيكل التنظيمي	القيادة	الاتصال	الحوافز	في المشاركة القرارات اتخاذ
1	1	5,845	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,067	9,337	,21	,02	,01	,00	,25	,00
	3	,040	12,087	,01	,42	,00	,00	,03	,30
	4	,022	16,227	,30	,01	,72	,02	,17	,01
	5	,017	18,600	,11	,43	,27	,00	,32	,63
	6	,008	26,317	,37	,12	,00	,98	,23	,06

a. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك_محور

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Prévision	3,9084	4,4593	4,2027	,11560	88
Résidu	-1,34889	,82088	,00000	,42174	88
Prévision standardisée	-2,545	2,220	,000	1,000	88
Résidu standardisé	-3,105	1,890	,000	,971	88

a. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك_محور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,163	5	,233	1,232	,302 ^b
Résidu	15,475	82	,189		
Total	16,637	87			

a. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك_محور

b. Prédicteurs : (Constante), المشاركة, القرارات اتخاذ في المشاركة, الهيكل التنظيمي, القيادة, الاتصال, الحوافز

الملحق رقم (08): اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

Tests de normalité

	الجنس	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التنظيمي_المناخ_محور	ذكر	,138	18	,200	,969	18	,775
	أنثى	,062	70	,200	,982	70	,406

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	T	ddl	Sig. bilatéra	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
التنظيمي_المناخ_محور	Hypothèse de variances égales	,219	,641	1,274	86	,206	,23334	,18311	,13067	,59736
	Hypothèse de variances inégales			1,314	27,522	,200	,23334	,17756	-,13066	,59735

Tests de normalité

العمر		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
		التنظيمي_المناخ_محور	سنة 25 من أقل	,081	28	,200 [*]	,971
	أقل الى سنة 25 من	,097	44	,200 [*]	,974	44	,410
	سنة 35 من						
	أقل الى سنة 35 من	,174	5	,200 [*]	,934	5	,622
	سنة 45 من						
	فوق فما سنة 45	,183	11	,200 [*]	,948	11	,617

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

ANOVA

التنظيمي_المناخ_محور

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,449	3	,483	,999	,398
Intragroupes	40,618	84	,484		
Total	42,067	87			

Tests de normalité

	العلمي_المؤهل	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
التنظيمي_المناخ_محور	فأقل ثانوي	,094	20	,200 [*]	,988	20	,993
	متخصص تكوين	,104	43	,200 [*]	,969	43	,298
	جامعي	,096	25	,200 [*]	,973	25	,713

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

ANOVA

التنظيمي_المناخ_محور

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,548	2	,774	1,624	,203
Intragroupes	40,519	85	,477		
Total	42,067	87			

Tests de normalité

	الوظيفي_المسمى	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
التنظيمي_المناخ_محور	تمريض مساعد	,073	40	,200 [*]	,983	40	,805
	دولة شهادة على حاصل ممرض	,131	12	,200 [*]	,952	12	,663
	العمومية للصحة ممرض	,162	23	,122	,933	23	,125
	العمومية الصحة في مختص ممرض	,177	9	,200 [*]	,949	9	,681
	ممتاز ممرض	,298	4	.	,847	4	,216

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

ANOVA

التنظيمي المناخ محور

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,208	4	,302	,613	,654
Intragroupes	40,859	83	,492		
Total	42,067	87			

Tests de normalité

	العمل سنوات	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
التنظيمي المناخ محور	سنوات 5 من أقل	,064	50	,200*	,987	50	,866
	سنوات 10 الى 5 من	,136	21	,200*	,963	21	,576
	سنة 15 من أقل الى 10 من	,233	5	,200*	,933	5	,620
	فأكثر سنة 15	,181	12	,200*	,947	12	,599

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

ANOVA

التنظيمي المناخ محور

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,864	3	,288	,587	,625
Intragroupes	41,203	84	,491		
Total	42,067	87			