

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

دراسة حالة الشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب - بلارة، جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف:

سهام عليوط

إعداد الطالب:

طارق سعد الله

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ عبد الفتاح بوخمحم
مشرفا ومقررا	أستاذة محاضرة - ب -	الأستاذة: سهام عليوط
مناقشا	أستاذة محاضرة - ب -	الأستاذة حسية جبلي

السنة الجامعية: 2023/2022

إهداء

بعد السجود لله شكرا على حسن توفيقه في إتمام هذا العمل المتواضع الذي اهديه إلى كل من قال فيهما

الله تبارك وتعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

« واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا »

صدق الله العظيم

إلى من ألهمتني بحبها وخوفها وعطفها وسعادتها أُمي الغالية، رغم أنها غير متعلمة إلا أنها كانت تحب

الدراسة والتعليم وتشجع كل شخص على طلب العلم فكانت دائما تفرح وتسعد لنجاحي في الدراسة،

وعندما أفشل أجدها بجانب تواسيني وتدعمني وتعطيني الصبر، أُمي ليست ككل الأمهات لديها لمسة

خاصة أُمي الغالية رحمك الله وأسكنك فسيح جنانه، لا أدري اليوم من الذي يسعد ويفرح معي بعد

تخرجي، فلا يوجد شخص يسعد ويفرح من قلبه بنجاحي مثل أُمي.

إلى أُمي العزيز أطل الله في عمره والذي كان السند الوحيد والدائم لي من أجل الدراسة همه الوحيد أن

أدرس وأنجح رغم الظروف فكان يضحى بأشياء كثيرة من نفسه من أجل السهر على دراستنا فلا يمكن

أبدا رد ذلك الجميل له مهما طال العمر

إلى جميع إخوتي وأخواتي وإبنة أختي الصغيرة التي أتمنى لها النجاح في دراستها والوصول إلى هذه

المرحلة إلى زملائي وزميلاتي الطلاب الذين شاركوني في مشواري الدراسي إلى كل من ساعدني ودعمني

ولو بكلمة صغيرة

كلمة شكر وتقدير

قبل كل شيء نحمد الله عز وجل الذي أنعم علينا بنعمة العقل ووقفنا لبلوغ هذه الدرجة من العلم وإتمام هذا العمل المتواضع أما بعد:

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان إلى الأستاذة المشرفة "سهام عليوط" التي قبلت الإشراف على مذكرتي، وعلى صبرها معي والإجابة والرد على كل الاستفسارات والأسئلة، وفي كل الأوقات دون تأخر أو تردد، فهي لم تبخل علي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة ومساعدتها لي في العديد من النقاط المبهمة والتي هي من عملي فقد منحتني وقتا ثميناً من وقتها فهي أستاذة في القمة، فشكرا كثيرا لها

كما لا يفوتني أيضا أن أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية إلى كل الأساتذة الذين دعموني وساعدوني ولو بكلمة زملاء وأصدقاء أكثر كما لا أنسى عمال الشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب على تقديم يد المساعدة

وإلى كل من مدى يد العون من قريب أو من بعيد

وإلى كل من شجعنا ولو بابتسامه.

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
III	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول والأشكال
VII	قائمة الملاحق
VIII	ملخص الدراسة
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
3	المطلب الأول: أساسيات حول المناخ التنظيمي
15	المطلب الثاني: أساسيات حول سلوك المواطننة التنظيمية
23	المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطننة التنظيمية
27	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
27	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي
	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بسلوك المواطننة التنظيمية
	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي وسلوك المواطننة التنظيمية معا
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة
35	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
37	المطلب الثاني: تصميم واختبار أداة الدراسة
44	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

46	المطلب الرابع: التحقق من جودة بيانات الدراسة
48	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
48	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
51	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة
61	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
73	خلاصة الفصل
75	الخاتمة
80	قائمة المراجع
82	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقياس ليكرت الخماسي "LIKERT"	38
02	فئات مقياس ليكرت الخماسي ودرجات الموافقة	38
03	نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المناخ التنظيمي	39
04	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المناخ التنظيمي	41
05	صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	41
06	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	42
07	صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	43
08	قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ	44
09	نتائج معاملات الالتواء والتقلطح	46
10	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	47
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	48
12	توزيع أفراد العينة حسب العمر	49
13	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	49
14	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية	50
15	توزيع أفراد العينة حسب السلك	50
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الهيكل التنظيمي	51
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده القيادة	52
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاتصال.	53
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الحوافز.	54
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التكنولوجيا	54
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المشاركة في إتخاذ القرار	55
22	متوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المناخ التنظيمي	56
23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الإيثار	57
24	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المجاملة	57

58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الروح الرياضية	25
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء وعي الضمير	26
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء السلوك الحضاري	27
60	متوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور سلوك المواطنة التنظيمية	28
61	نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	29
62	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس	30
62	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين-متغير الجنس-	31
63	اختبار التوزيع الطبيعي - لمتغير السن-	32
64	نتائج اختبار تحليل التباين للفروقات في المناخ التنظيمي تعزى لمتغير السن	33
64	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى الدراسي	34
65	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين-متغير المستوى الدراسي -	35
66	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير سنوات الأقدمية	36
66	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين -سنوات الأقدمية-	37
67	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير السلك	38
68	نتائج اختبار تحليل التباين للفروقات في المناخ التنظيمي تعزى لمتغير السلك	39
69	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية	40

قائمة الأشكال

الرقم	الجدول	الصفحة
01	نموذج الدراسة	هـ
02	علاقة المناخ التنظيمي بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	26

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
82	الاستبيان الأولي	01
86	قائمة الأساتذة المحكمين	02
86	الاستبيان النهائي	03
90	نتائج الصدق الداخلي لعبارات أبعاد المناخ التنظيمي	04
93	الصدق الداخلي لأبعاد محور المناخ التنظيمي	05
94	الصدق الداخلي لعبارات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	06
97	الصدق الداخلي لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية	07
97	الصدق الداخلي لمحاور الاستبانة	08
98	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	09
98	معاملات الالتواء والتفطح	10
99	معامل تضخم التباين والتباين المسموح واختبار Durbin-Watson	11
99	نتائج التحليل الوصفي للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة	12
100	نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي)	13
104	نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (سلوك المواطنة التنظيمية)	14
104	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	15
105	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية	16
109	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية	17

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال، التكنولوجيا) في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب بمنطقة بلارة -جيجل-. من أجل ذلك الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينه حجمها 70 موظف بالشركة، مسحوبة من مجتمع يمثل مجموع الموظفين والعمال الدائمين والغير دائمين بالشركة، والمقدر عددهم 1500 موظف. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الشركة الوطنية الجزائرية القطرية للحديد والصلب، كما أنه لا توجد فروق معنوية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تُعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية والسلك). وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة، ويعود هذا لبعدي التكنولوجيا والمشاركة في اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي، القيادة، التكنولوجيا، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز، سلوك المواطنة التنظيمية.

Abstract:

This study aimed to discover the effect of organizational climate dimensions (organizational structure, leadership, incentives, participation in decision-making, communication, technology) on organizational citizenship behavior in the Algerian Qatari Iron and Steel Company. The descriptive approach and the analytical approach were used, and the questionnaire was used to collect data from a sample of 70 employees in the company, drawn from a community representing the total number of permanent and non-permanent employees and workers in the company, estimated at 1,500 employees. Data were analyzed using SPSS.

This study found a high level of organizational citizenship behavior among the employees of the Algerian-Qatari National Iron and Steel Company, and there were no significant differences in the sample members' awareness of the dimensions of the organizational climate due to their personal and functional variables (sex, age, educational level, years of seniority). The study also concluded that there is a statistically significant effect of the organizational climate on the organizational citizenship behavior in the company, and this is due to the two dimensions of technology and participation in decision-making.

Keywords: organizational climate, organizational structure, leadership, technology, communication, participation in decision-making, incentives, organizational citizenship behavior.

توطئة:

تعتبر الاستمرارية من الأهداف الأساسية لأي منظمة على اختلاف أنواعها، أشكالها وأحجامها خاصة في ظل ما يميز بيئة الأعمال اليوم من ديناميكية وتغيرات تفرض الاستجابة السريعة لها، ومن أجل ذلك فهي تحرص على انتهاز الاستراتيجيات المناسبة عن طريق توفير مناخ تنظيمي ممتاز وتسخير الإمكانيات والموارد المادية والبشرية اللازمة. وفي هذا الإطار يعتبر المورد البشري الأكثر أهمية إذ بدونها لا معنى لباقي الموارد، كما أنه المحرك الأساسي لمختلف الأنشطة والعمليات.

وفي ظل تزايد إدراك أهمية العنصر البشري في المنظمة وتغير النظرة إليه، أصبحت المنظمات حريصة على توفير سلوك مواطنة تنظيمية بيئة عمل ملائمة وإيجابية سواء من حيث تبني نمط قيادي مناسب ونسق اتصالي سلس وهيكلي تنظيمي مرن وواضح ودعم فرص المشاركة في اتخاذ القرار وتقديم فرص حقيقية لتنميته، وغيرها من العوامل التنظيمية التي تشكل ما يعرف بالمناخ التنظيمي.

إشكالية الدراسة:

الحقيقة هي أن توفير مناخ تنظيمي مناسب ما هو إلا استثمار ستجني المنظمة مكاسبه لأن توفير مناخ مناسب وإيجابي ينمي إحساس العنصر البشري بالانتماء لمنظمتها والولاء لها عن طريق سلوك مواطنة، وهذا ما سينعكس على تصرفاته وسلوكياته، وهذا ما سنحاول تفصيله في واحدة من أهم المنشآت الاقتصادية بولاية جيجل، وعليه، في ضوء ما سبق يمكن حصر إشكالية الدراسة الحالية في السؤال الجوهري التالي:

هل يؤثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب؟

ومن أجل الإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها الإشكالية سوف نقوم بطرح التساؤلات التالية:

- ما مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في الشركة؟
- هل يوجد فروق في إدراك أفراد عينة الدراسة لأبعاد المناخ التنظيمي في الشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب؟
- هل تؤثر أبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب؟

فرضيات الدراسة: (عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$)

قصد الإجابة على هذه التساؤلات وكمطلق للبحث، يمكننا تحديد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب مرتفع (عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$).

الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب" (عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$)
وتتبع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب".
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده القيادة في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب".
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب".
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب".
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التكنولوجيا في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب".
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المشاركة في اتخاذ القرار في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب".

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$)
وتتبع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير السن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير السلك.

أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهميتها من أهمية متغيرات الدراسة، وبالتالي ضرورة توفير مناخ إيجابي ومناسب للعمل من شأنه أن يؤثر إيجاباً على توجهات الأفراد وسلوكياتهم لتصب في صالح المنظمة. وعليه فالدراسة تكتسي أهمية علمية وتسلط الضوء على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة بين المناخ التنظيمي والسلوك المواطن التنظيمية. كما تكتسي أهمية عملية من خلال النتائج المترتبة عن محاولة تقصي هذه العلاقة (علاقة الأثر) على أرض الواقع من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب بالميلية، هذه النتائج ستدعم نتائج الدراسات السابقة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- هل يوجد اختلاف في مستوى سلوك المواطن التنظيمية والمناخ التنظيمي لدى موظفي الشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب؛
- التعرف على مدى وجود اختلافات في إدراك أفراد عينة الدراسة لأبعاد المناخ التنظيمي بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب تعزى إلى جنسهم، سنهم، مؤهلهم العلمي، سلوكهم الوظيفي أو سنوات أقدميتهم؛
- معرفة ما إذا كان هناك أثر معنوي لأبعاد المناخ التنظيمي في مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي الشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب؛
- معرفه أهمية المناخ التنظيمي في الشركة.
- تقديم اقتراحات الشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب في ضوء نتائج الدراسة.
- الكشف عن المناخ التنظيمي السائد في الشركة.

أسباب اختيار الموضوع:

- هناك العديد من الأسباب الموضوعية لكن آخر سبب هو سبب ذاتي التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع ومن هذه الأسباب ما يلي:
- أهمية موضوع الدراسة على عدة أصعدة سواء بالنسبة للمنظمات أو الأفراد؛
 - كون كل من موضوعي المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والعلاقات التفاعلية بينهما من المواضيع التي كانت ومازالت جديرة بالدراسة في ظل بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالمنافسة الشديدة.
 - الارتباط المباشر بين كل من المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية مع العنصر البشري الذي أصبح مصدرا للتميز بسبب تغير النظرة نحوه من كونه تكلفة إلى اعتباره موردا.
 - وقوع موضوع الدراسة ضمن التخصص المدروس.

المنهج المتبع وأدوات الدراسة:

- من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية والتحقق من صحة فرضيات الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، أما أدوات الدراسة فتتمثل في الكتب والمجلات والأطاريح والرسائل الجامعية إلى جانب الاعتماد على الإستبانة مصادر رئيسية لجمع البيانات.

حدود الدراسة:

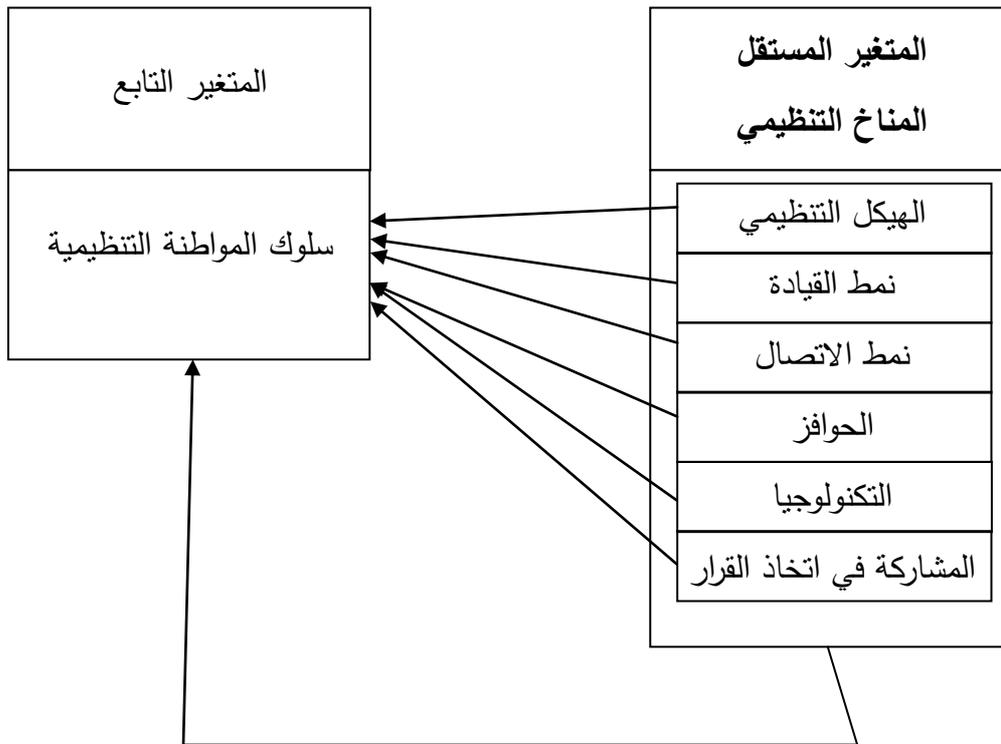
تشمل حدود الدراسة ما يلي:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة بالشركة الوطنية الجزائرية القطرية للحديد والصلب بلارة بالميلية ولاية جيجل.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة ابتداء من السداسي الثاني للموسم الدراسي 2023/2022.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة عينة حجمها 70 موظفا وموظفة بالشركة الوطنية الجزائرية القطرية للحديد والصلب.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على ست أبعاد للمناخ التنظيمي هي: الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، الاتصال، التكنولوجيا والمشاركة في اتخاذ القرارات.

نموذج الدراسة:

يوضح الشكل التالي النموذج الفرضي للدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على دراسات سابقة.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث واختيار فرضياته سيقسم هذا البحث إلى فصلين، الفصل الأول: يشمل الإطار المنهجي للدراسة، وتم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث: الإطار العام للدراسة، عرض وتحليل الدراسات السابقة، النموذج الافتراضي للدراسة، والمصطلحات الإجرائية.

المبحث الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية، المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين المناخ التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

أما الفصل الثاني: يتناول دراسة حاله لشركة الوطنية الجزائرية القطرية للحديد والصلب بلارة بالميلية ولاية جيجل، إذ تم فيه تقديم عام للشركة، والإطار المنهجي للدراسة، والتحليل الوصفي للمتغيرات الدراسة، وتحليل نتائج الدراسة، والتطرق إلى اختيار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

المطلب الأول: أساسيات حول المناخ التنظيمي

المطلب الثاني: أساسيات حول سلوك المواطنة التنظيمية

المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

معا

تمهيد:

لكل منظمة خصوصيتها وما يميزها عن غيرها من المنظمات من حيث ما تحتويه بيئتها الداخلية من عوامل ومظاهر تمس مختلف الجوانب التنظيمية فيها حيث يتم التركيز على المفهوم والأبعاد المناخ التنظيمي وسلوك مواطنة التي متى اتسمت بالاستقرار والثبات شكلت ما يعرف بالمناخ التنظيمي للمنظمة، الذي أخذ حيزا واسعا من اهتمام الباحثين الإداريين منذ مطلع ستينات القرن الماضي بسبب انعكاساته على سلوك الأفراد والجماعات بشكل يترتب عليه تحقيق الرضا وتنمية الشعور بالانتماء والولاء والمبادرة بعمل كل ما يصب في صالح المنظمة وهو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية واللذين يشكلان متغيري هذه الدراسة، وذلك في مبحثين كما يلي:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة.
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهم الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث سيتم التركيز على المفهوم والأبعاد لكل متغير.

المطلب الأول: أساسيات حول المناخ التنظيمي

لقد عرف المناخ التنظيمي اهتماما متزايدا من طرف العديد من الباحثين ومختلف رجال الفكر في مجال السلوك التنظيمي لأثره في العديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى. وهذا المطلب يتناول بعض الأساسيات المرتبطة بالمناخ التنظيمي.

الفرع الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

عرف مفهوم المناخ التنظيمي جدلا كبيرا بين العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع وربما يكون سبب هذا الاختلاف وعدم الاتفاق على تعريف موحد لهذا المصطلح هو تباين العديد من المذاهب الفكرية والاختصاصات لهؤلاء، كما نجد البعض عرف المناخ التنظيمي يقتصر على البيئة الداخلية للتنظيم بينما نجد البعض الآخر أن تعريفهم يشمل ما بين البيئتين الداخلية والخارجية.

أولاً: تعريف المناخ التنظيمي

يشير Pritchard و Karusik إلى أن "المناخ التنظيمي هو صفة البيئة الداخلية للتنظيم ذات استمرارية نسبية تعمل على تميزه عن غيره من باقي التنظيمات والتي تنجم عن سلوك وسياسيات التنظيم خاصة الأطر العليا يدركها أفراد التنظيم ويعمل كأحد مصادر الضغط نحو توجيه الأنشطة⁽¹⁾. كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة وكذلك الاتصالات والتفاعلات بين العاملين أنفسهم من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾". ويعرفه كامل محمد المغربي بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمة واتجاهاته وإدراكه⁽³⁾".

(1) محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ص 87.
 (2) نبيل اندرسون، فيجل كينج، إدارة أنشطة الابتكار والتغير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة محمود حسن حسني، دون طبعة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص 210.
 (3) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان، 1995، ص 303.

وقد عرف Forhand and Gelmer: "المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها، وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها"⁽¹⁾. من التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن المناخ التنظيمي أنه مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز بيئة العمل الداخلية لكل منظمة والتي تكون تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي والتي تدرك من طرف الأفراد العاملين في نفس المستوى الإداري أو المستويات الإدارية المختلفة من خلال التفاعل والمشاركة مع مختلف التغيرات التنظيمية والمتواجدة في بيئة العمل وأيضاً مع الأفراد الآخرين بالمنظمة وكل ذلك ينعكس على سلوك الأفراد العاملين وتوجهاتهم ونسبة الولاء والانتماء للمنظمة.

ثانياً: خصائص المناخ التنظيمي

يعبر المناخ التنظيمي على العديد من العناصر والظروف التي نجدها تحيط بالأفراد داخل المنظمة وبذلك هناك ظروف تؤثر على نفسية الأفراد، وتؤثر أيضاً على سلوكياتهم واتجاهاتهم في العمل الذي يقومون به، وبفعل هذه التأثيرات نجدها تمس رضا العاملين، ومستوى أدائهم الوظيفي، ومن أجل ذلك توصل الباحثون إلى تحديد خصائص المناخ التنظيمي فيما يلي:

- يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، فخصائص المناخ التنظيمي تنسم بدرجة من الاستقرار النسبي، إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها⁽²⁾.
- إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة، كما هو قائم فعلاً أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها⁽³⁾.
- إن المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكياتهم واتجاههم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية⁽⁴⁾.

(1) محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث مصر، 2009، ص 258.

(2) فوزية هوابن، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، دراسة حالة بلدية عين قشرة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2013/2014، ص 57.

(3) فاروق عبدو فقيه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 295.

(4) إيهاب محمد عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008/2009، ص 15.

- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق⁽¹⁾.
- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بديلا عنها فتقافة المنظمة تتسع لتشمل على جانب البعد الإنساني الممثل بالتصرفات الإنسانية المختلفة، والبعد المادي المتمثل بالنتائج المادي للعمل الإنساني في منظمة ما، ويتضمن ذلك الأبنية المختصة أو تنظيم الوحدة أو أحد أقسامها كما يتضمن الموضوعات الحيوية المتنوعة وغير ذلك⁽²⁾.

ثالثا: أهمية المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي أهمية مباشرة وغير مباشرة في مختلف المظاهر السلوكية الإدارية المتصلة بالعنصر البشري داخل المنظمة، وله تأثير واضح على أعمال المنظمات فيما يتعلق بأدائها وتحقيقها لأهدافها أو علاقاتها بالبيئة المحيطة⁽³⁾.

ويمكن أن نلمس أهمية المناخ التنظيمي كواحد من أهم المتغيرات التنظيمية من خلال ما يلي: ⁽⁴⁾

- يمثل جو العمل داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد؛
- قدرة الإدارة على التأثير في العنصر البشري داخل المنظمة؛
- دعم وتأكيد السعي نحو تحقيق الفاعلية التنظيمية؛
- هو وسيلة تتمكن المنظمة من خلالها من الوصول إلى حلول المشكلات، ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل؛
- مساعدة الإدارة على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة؛
- تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي؛

(1) بوجمعة نقيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة حالة بثانويات ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص علم نفس تربوي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، 2009/2008، ص 30.

(2) عبد الله عبدو، محمد الفهيد، أنماط السلوكي القيادي السائد لدى مديري إدارة التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010/2009، ص ص 40، 41.

(3) ناريمان لهلوب السلمي، ماجدة الصرايرة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان 2012، ص 55.

(4) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص 17، 18.

- حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.

الفرع الثاني: أنواع المناخ التنظيمي، العوامل المؤثرة فيه وطرق تحسينه

تسعى الكثير من المنظمات إلى تحسين المناخ التنظيمي بها، وهذه العملية تتطلب أولاً معرفة نوع

المناخ السائد حالياً بها والعوامل التي من شأنها التأثير فيه، وهذا ما سيتم تناوله في هذا الفرع.

أولاً: أنواع المناخ التنظيمي

أجرت العديد من الدراسات على المنظمات حاول فيها الباحثون تحديد خصائص ومواصفات كل مناخ

تنظيمي سائد، وتجميع خلاصة النتائج المتعلقة بكل مناخ من حيث الخصائص المحددة له وطبيعة العلاقات

السائدة في المنظمة، ويمكن توضيح أهم أنواع المناخ التنظيمي المتوصل إليها بناء على ذلك فيما يلي:

- **المناخ المفتوح:** يتميز بكونه مناخ منظمة فعالة ونشيطة ويتحرك باتجاه الأهداف المرغوبة، يشعر

الأفراد بدرجة عالية من الثقة، وتسعى المنظمة لإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين فيها، مما يؤدي

إلى ظهور المبادرات القيادية ويزيد من كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيقها للأهداف الموضوعية، كما يتمتع

هذا النوع من المناخ باستقلالية في العمل والمشاركة في المعلومات، حيث تنتشر الاتصالات في جميع

الاتجاهات وتزيد فرص المشاركة في عملية اتخاذ القرار، كما يتصف المناخ المفتوح بدرجة منخفضة من

التفكك والإعاقة والانعزال⁽¹⁾.

- **المناخ المغلق:** تتميز المنظمة فيه بالركود، ويشعر فيه الأفراد باللامبالاة، و الروح المعنوية المنخفضة

جدا لدى العاملين في المنظمة، كما يتميز بضعف القيادة الإدارية في توجيه العاملين نحو إنجاز العمل

وضعف الرغبة في الاهتمام بالحاجات الاجتماعية للعاملين، وترتفع درجة التفكك والإعاقة بشكل كبير⁽²⁾.

- **المناخ الأبوي:** يؤكد هذا المناخ على بعد الإنتاجية ولكن بالرغم من محاولة المسؤول فيه التأكيد على

الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم إلا أنه يمارس دور الديكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح

العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساساً بأنه نموذجاً للإنسان صاحب مهنة يعيش لمهنته⁽³⁾.

⁽¹⁾ بوجمعة نقبيل، مرجع سبق ذكره، ص 61.

⁽²⁾ نفس المرجع والصفحة سابقاً.

⁽³⁾ لعلاوي فارس، المناخ التنظيمي وعلاقته بترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية بوكالة المسيلة، مذكرة ماستر، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة،

2018/2017، ص 16.

- **المناخ التسلسلي:** هو المناخ الذي يشعر العاملون فيه بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي، وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى إنتاجية منخفضة، الأمر الذي يجعل الرضا الوظيفي منخفض مع وجود اتجاهات سالبة اتجاه العمل⁽¹⁾.

- **المناخ الديمقراطي:** إن هذا النوع من المناخ يهتم بالعلاقات الإنسانية داخل العمل، ويعمل على رفع الروح المعنوية، والمشاركة الإيجابية وتشجيع الأفراد، طبقاً لمبدأ الإدارة الجماعية، وأيضاً العمل من أجل تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين، والاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري، ويتم ذلك من خلال تفويض بعض العاملين بأعمال إدارية معينة نتيجة شعورهم بكفاءتهم في العمل⁽²⁾.

- **المناخ الاستقلالي:** تكون ممارسات المدير بقدر بسيط من السيطرة على الأفراد، يتميز العاملون بالتعاون والحرية في ممارسة أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، و يكون مستوى الرضا في هذا النمط جيد⁽³⁾.

- **المناخ العائلي:** يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، كما أنه يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل، والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل⁽⁴⁾.

- **المناخ الإيجابي:** يتصف هذا النوع من المناخ بمشاركة فاعلة لأفراد التنظيم في عمليات اتخاذ القرار ومختلف أنشطة المنظمة، كما يولي هذا النوع أهمية كبيرة للتحفيز المادي والمعنوي لأفراد أصحاب المهارة، والذين لهم أفكار إبداعية وحضور فعال في مختلف العمليات داخل التنظيم، كما يركز هذا النوع على الترقية والتي ترتكز أساساً على المهارة والإبداع، ويتميز هذا النوع من المناخ بترابط كبير بين أفراد التنظيم وتكافؤ في الصلاحيات والسلطة الممنوحة، ويركز أيضاً على التكيف والمقدرة الكبيرة على التأقلم مع المشاكل وإيجاد الحلول كما في الوقت المناسب، كما يتسم هذا المناخ بانسيابية ومرونة في أداء العمل⁽⁵⁾.

(1) عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(2) إسماعيل محمد دياب، الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 303.

(3) شتاتحة عائشة، ريم عمام، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، أبحاث إبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة برج بوعرييج، العدد 30، ديسمبر 2018، ص 45.

(4) رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004، ص 42.

(5) محمد شاهين عبد التواب، سيكولوجية التميز الإداري والتحديات المعاصرة، معهد السادات للعلوم الإدارية، الشرقية، مصر، 2023، ص ص 202، 203.

- **المناخ السلبي:** يتميز هذا النوع من المناخ -والذي له تأثير على النتائج النهائية للمنظمة- بروتينية كبيرة في أداء الأعمال، حيث يتميز الهيكل التنظيمي بعدم القدرة على التحكم في مجريات التنظيم وضعف مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما أن هناك شعور سلبي لدى العاملين بسبب الإهمال من طرف الإدارة وعدم تلبية حاجاتهم النفسية والمادية. ويتميز نظام المكافأة فيه بعدم العدالة وعدم الموضوعية وبالمحاكاة كما أن المدير لا يشارك الأفراد في حل المشكلات ويحتكر جميع الصلاحيات والمهام ويتميز الجو العام بضعف كبير في تبادل الأفكار والرؤى وبقتل الروح الإبداعية لدى الأفراد.

من خلال ما سبق، نلاحظ أن هناك تعداد في أنواع المناخ التنظيمية والخصائص المشكلة لها، فمن مناخ مفتوح إلى مغلق، وبينهما نجد مناخ آخر، وهذا يعطي للإدارة العليا فرص اختيار نمط مناخ تنظيمي يتلاءم مع طبيعة المنظمة، كما أن إجراء عملية تغيير المناخ التنظيمي السائد يتطلب أساساً فهم المناخ التنظيمي الحالي والخصائص المشكلة له، مما يتيح فرص نجاح الانتقال للمناخ التنظيمي الجديد بشكل سلس⁽¹⁾.

ثانياً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

توجد هناك عوامل مهمة تسهم في تشكيل المناخ التنظيمي في المنظمة، وهي كثيرة ومتداخلة في بعض الأحيان، ويكاد الباحثون لا يتفقون حول عددها أو درجة أهميتها، ومن هذه العوامل:⁽²⁾

- **الموارد الاقتصادية المتاحة:** إن توفر الموارد المادية والاقتصادية يحقق الأمن الوظيفي ويشعر العاملين بالثقة والعكس صحيح، أي أن ضعف الموارد المادية والاقتصادية، يؤدي إلى قلق العاملين حول مستقبلهم.
- **المخاطرة:** فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة، سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي، سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.
- **قدرات الفرد:** القدرات الشخصية قد لا تمكن الفرد من القيام بواجباته حسبما هو متوقع منه، وعدم القدرة هذه مدعاة للإحباط والتأثيرات السلبية على معنويات الشخص.
- **الثقة والدعم:** تمثل إدراك الفرد لقدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم، في المستويات الإدارية العليا، ومناقشتهم في الأمور الشخصية والحساسة، مع الاطمئنان بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله.

(1) بشير الخضر وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 1995، ص 306.

(2) مصطفى نجيب الشاويش، أساسيات إدارة أعمال المكاتب: مفاهيم ومبادئ ونظريات مدخل سلوكي، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 89.

ثالثا: طرق تحسين المناخ التنظيمي

هناك العديد من الجوانب التي يمكن العمل عليها لإيجاد المناخ التنظيمي الملائم والتي يمكن توضيحها فيما يلي:⁽¹⁾

- 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 وانتمائهم للمنظمة.

- 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.

- 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.

- 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 واتخاذ القرارات، وكذا تبني فلسفة إشراك موظفيها في اتخاذ قراراتها وتحقيق الأهداف وحل مشكلات العمل بالإضافة إلى تحسين أنماط القيادة وتوفير الكفاءات الإدارية المحفزة لأداء والابتكار.

كما أنه هناك من يضيف إلى هذه المداخل مدخلا آخر لتحسين المناخ التنظيمي وهو المسؤولية الاجتماعية، وهي مبادرات طوعية للمنظمة اتجاء أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة، الأمر

(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.

الذي من شأنه تحسين مناخ العمل، كما يؤدي إلى بعث روح التعاون والتضامن بين المنظمة ومختلف الأطراف ذات المصلحة (1).

الفرع الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي

إن دراسة المناخ التنظيمي تبين أن هناك اختلافا بين الكتاب والباحثين حول الأبعاد الأساسية المكونة له وكيفية تحديدها وسبب ذلك الاختلاف هو طبيعة البيانات التي تمت دراستها من طرف هؤلاء الكتاب وفي هذا المطلب حاولنا التركيز على أكثر الأبعاد تداولاً في الدراسات والمتمثلة في: القيادة، التكوين والتدريب العدالة التنظيمية، الحوافز، الاتصال والتكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، العدالة التنظيمية، التكوين.

أولاً: القيادة

تعرف القيادة على أنها: "القدرة على التأثير على الأفراد من أجل تحقيق أهداف محددة أو من خلال تحريك الأفراد باتجاه تحقيق أهداف المجموعة والأفراد" (2).

ومن هذا نجد أن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فنجد أن القائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي يخلق جو إيجابي يشعر فيه العاملون بالانتماء للمنظمة مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية (3).

ثانياً: التدريب

ينصرف مفهوم التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين للمعارف والأفكار الضرورية، لمزاولة العمل والقدرة على استخدام نفس وسائل جديدة بأسلوب فعال، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرفات نحو الأشياء والمواقف

(1) نصر الدين بن مسعود، محمد كنوشن، 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 و15 فيفري 2012، ص 03.

(2) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني والفردية والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 237.

(3) كاظم خيضر محمود، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص

بطريقة جديدة، مما يجعل العديد من المنظمات تعيد النظر ببرامجها التدريبية، لغرض تحقيق العديد من المزايا⁽¹⁾.

ثالثا: العدالة التنظيمية

قدمت محاولات التنظير المبكرة الإطار الفكري المفاهيمي المركب لنظرية العدالة التنظيمية مركزة على عدالة التوزيع، حيث يعيش الفرد في حالة مقارنة مستمرة بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم وتتحقق العدالة بتساوي طرفي المعادلة ويؤدي الاختلال وحالة عدم التوازن إلى شعور الفرد بالتوتر وعدم الارتياح الناشئ عن غياب المساواة، إذ أن الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها⁽²⁾، ونظرا لأن العدالة التنظيمية ترتبط بإدراك العامل لها فقد تعددت تعاريفها، فالمصطلح ببساطة يعرف بأنه تصور العاملين للعدالة التنظيمية، أي أن تصوراتهم إذا كانوا يعاملون بشكل عادل أم لا؟

يرى (Nadiri & Tanava) بأن العدالة التنظيمية "هي شعور العاملين بالإنصاف في المعاملة من جانب المنظمة"⁽³⁾. في حين يرى كل من (Tatum & Eberlin) بأن العدالة التنظيمية هي "القيمة المحسنة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة"⁽⁴⁾.

وتشمل العدالة التنظيمية الأبعاد التالية:⁽⁵⁾

- العدالة التوزيعية: تمثل العدالة في توزيع المكافآت والموارد بين العاملين في المنظمة.
- العدالة الإجرائية: هي ذلك النوع من العدالة التنظيمية التي تهتم بالأساليب والآليات والعمليات المستخدمة في صنع قرارات المنظمة.
- العدالة التفاعلية: إن العدالة التنظيمية هي إدراك وشعور العاملين بمدى نزاهة إدارة المنظمة معهم، من حيث العدالة في تنفيذ إجراءات العمل، وتخصيص الموارد وكيفية توزيعها بعدالة في المنظمة.

(1) فوزية هواين، مرجع سبق ذكره، ص 46.

(2) محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بن غازي، مجلة جامعة بن غازي، كلية الآداب 2، 2015، ص 68.

(3) أمينة كرسنة، جلال الدين بوعطيط، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، المجلد 1، العدد 2، جامعة سكيكدة، جانفي 2021، ص 134.

(4) نفس المرجع والصفحة سابقا.

(5) عيسات فاطمة الزهراء وجميل أحمد، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية: دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016، ص 307، 308.

رابعاً: الاتصال

الاتصال هو عملية نقل وتلقي الحقائق والآراء، قد تكون الاتصالات خاصة وقد تكون عامة، قد تكون تنازلية أو تصاعدية أو أفقية، كما أن نمط الاتصال الجيد هو الاتصال ذو الاتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور. وكذلك يحدد الاتصال نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة، فالالاتصال عبارة عن ظاهرة اجتماعية تعمل على تقليص الفجوة وتقريب وجهات النظر بين القوى العاملة في المنظمة وبين إدارتها العليا⁽¹⁾.

ويُعرّف الاتصال أيضاً بأنه: "مدى الحصول على المعلومات الكافية لإتمام العمل ومدى سهولة وصعوبة الوسائل المستخدمة للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"⁽²⁾. فالالاتصال الواضح والمنسق والمبني على الثقة يشكل عاملاً مهماً في تخفيض الضغوط في المناخ التنظيمي للمؤسسة⁽³⁾. وانسيابية الاتصالات تعبر عن مدى كفاءة وفعالية نظام نقل المعلومات⁽⁴⁾، ونمط الاتصال السائد يحدد نوع المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات لأن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق ديناميكية الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء⁽⁵⁾.

خامساً: الحوافز

الحافز عامل خارجي من البيئة المحيطة أي محرك خارجي للسلوك والحوافز هي عوامل تحث الفرد للتصرف مثل الأجر وتساعد بذلك في إشباع الحاجات⁽⁶⁾.

⁽¹⁾ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 39، 43.

⁽²⁾ قبوق عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 169.

⁽³⁾ عدنان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مكتب الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020، ص 31.

⁽⁴⁾ رايح عائشة، المناخ التنظيمي ودوره في تشكيل الوعي التنظيمي، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة الجلفة، العدد الأول، 2016، ص 216.

⁽⁵⁾ شافية غليظ، أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، المجلد (أ)، العدد 32، 2009، ص 37.

⁽⁶⁾ فراح خالدي وأخريات، (أثر المناخ التنظيمي على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز ولاية أم البواقي)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص 233.

وتعرف الحوافز على أنها وسيلة إشباع الحاجات ويمكن استخدامها لإشارة وتوجيه سلوك معين⁽¹⁾. كما عرفت بأنها "العوامل التي تدفع العاملين في المؤسسة إلى العمل بكل قوتهم لتحقيق الأهداف المرسومة وتتنوع إلى حوافز إيجابية التي تنمي روح الإبداع والتجديد، وحوافز سلبية كالعقوبات، وحوافز فردية تقدم للفرد نتيجة تفوقه في عمل معين، وحوافز جماعية تقدم لأفراد الجماعة المتفوقة في إنجاز الأعمال المسندة إليها"⁽²⁾.

وتصنف أيضا إلى حوافز مادية وأخرى معنوية، تشمل الحوافز المادية الرواتب المكافآت التشجيعية أما الحوافز المعنوية مثل إنشاء الشكر، الاستقرار الوظيفي الإحساس باهتمام المنظمة بالعاملين⁽³⁾.

سادسا: التكنولوجيا

لا يرتبط مفهوم التكنولوجيا فقط بالوسائل المادية مثل: الحاسب الآلي أو أي نوع من الآلات، وإنما يشمل مجموع الأنشطة والمعدات والمعرفة الضرورية اللازمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات قد تكون منتج مرغوب فيه أو خدمات أي أن البعد التكنولوجي الذي يسود مناخ العمل وظروفه يؤثر على المناخ العام من خلال درجة الانفتاح والتجديد في التكنولوجيا⁽⁴⁾.

سابعا: المشاركة في اتخاذ القرارات

تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، فعملية المشاركة في اتخاذ القرارات بمفهومها البسيط هي عملية منح الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة فرصة المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال التي تمارس من قبلهم⁽⁵⁾.

(1) محمد المحمدي الماضي، إدارة السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، بدون طبعة، المكتبة العصرية الإسكندرية، ص ص 147، 148.

(2) خولة بوجريدة، مريم رويح، المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي دراسة حالة موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين بجبل، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى بجبل، الجزائر، 2020/2019، ص 14.

(3) إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014، ص 57.

(4) رابحة حسن محمد، السلوك في المنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 330.

(5) عثمان عبد الرزاق أبان، عبد الستار محمود ناجي، تقييم المناخ التنظيمي، دراسة استطلاعية للآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية، مجلة جامعة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، العدد 01، 2012، ص 9.

ثامنا: الأمن الوظيفي

وهي مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل: الأمن من فقدان الوظيفة، الأمن من الإجراءات الإدارية التعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي، ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء، وتوثيق الولاء⁽¹⁾.

تاسعا: نظم وإجراءات العمل

وهي التي تعمل على تنظيم طبيعة العمل الموجودة بالمنظمة وتتسق بين جميع الأقسام بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل إنجاز المهام وتحقيق الأهداف وتتضمن نظم وإجراءات العمل والقوانين الداخلية ومدى بساطتها واستيعابها من جهة، ودرجة التقيد بها وما لذلك من تأثير سلبي على السلوك الإبداعي⁽²⁾.

عاشرا: بيئة العمل

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز الأفراد أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل، زيادة الإهمال وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة، وذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل متميزا للتحدي ومتجدد أدى ذلك إلى تحفيز الأهداف وانعكاس ذلك على إيجابية المناخ التنظيمي⁽³⁾.

(1) منير زيد عيودي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 213.

(2) محمد عيد الحميد الطبولي، رمضان سعد كريم، ابتسام علي حمزة العبار، "الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بن غازي"، مجلة جامعة بن غازي، جامعة بن غازي، العدد 02، 2015، ص 68.

(3) صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص 43، 44.

المطلب الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية

إن الفرد يمارس داخل المنظمة أنواع متعددة من السلوكيات فمنها ما يمارس ضمن إطار يكون رسمي ومنها ما نجده في إطار غير رسمي، وهذا النوع الأخير والذي نجد من أشكاله ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية والذي أصبح من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، حيث استحوذ على اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين الذين يؤكدون على دوره الحاسم كأحد أهم مفاتيح وأسرار النجاح التنظيمي .

الفرع الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

تجدر الإشارة إلى أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، يُستعمل كمترادف لعدة تسميات منها: سلوك المواطنة أو التأييد الاجتماعي السلوك الغير مكلف وسلوك الدور الإضافي⁽¹⁾.

أولاً: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

عرفه (mcallister) بأنه: "نمط من أنماط السلوك، يقوم به العامل وهو غير مكلف به ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمنظمة"⁽²⁾.

كما عرفه (1988 organ) بأنه: سلوك تطوعي اختياري لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي الهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها⁽³⁾.

وعرفه آخرون أنه: "مجموعة من التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة، والقيام بأعمال سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي، ولكنها مفيدة جداً بالنسبة للمنظمة"⁽⁴⁾.

(1) محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القوي، المملكة العربية السعودية، 1427/1428 هـ، ص 23.

(2) سميرة هارون، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم محمد بوقرة بومرداس، 2013/2014، ص 10.

(3) أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز 3 للاقتصاد والإدارة، العدد 2، 2003، ص 70.

(4) صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، دراسة حالة على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010/2011، ص 34.

كما عرفه العامري بأنه: "التصرفات الإيجابية الزائدة عن ما هو موصوف رسمياً في المنظمة، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية وغير الخاضعة للمكافآت المباشرة، وصرحة في نظام الحوافز الإداري للمنظمة، وله أهمية كبيرة لفعالية المنظمة ونجاحها واستمرار أدائها"⁽¹⁾.

ومن خلال التعريف السابقة يمكن استنتاج أن:

- سلوك المواطنة التنظيمية هو عبارة عن عمل تطوعي يقوم به العامل بغية تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة للوصول إليها، في ضوء تلبية مختلف حاجياتهم ورغباتهم وبمستوى أداء مرتفع.
- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك لا يقوم به العامل ضمن اللوائح الرسمية والقانونية ولا بطريقة عشوائية.
- سلوك المواطنة التنظيمية هو عمل اختياري ولا يخضع لبرنامج الحوافز ولا لنظام المكافآت في المنظمة.

ثانياً: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

يتميز سلوك المواطنة التنظيمية بما يلي:⁽²⁾

- لا يوجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي، وأن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد في الأجل القصير، ولكن يتوقع الفرد أن يؤخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرصة تنافسية، أو أن هذا السلوك يحقق أفضلية وميزة تنافسية له؛
- شمولية سلوك المواطنة لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية، ومن أمثلة ذلك (مساعدة الفرد لزملائه بالعمل، تقديم الاقتراحات الخلاقة، تحسين وتطوير مستوى الأداء، عدم إضاعة الوقت)، ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يتمتع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع ومن أمثلتها (تحييد الأخطاء في أعمال الآخرين، تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل).
- إن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات، والأعباء الوظيفية، وهو زائد عما هو موصوف رسمياً في المنظمة أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.

(1) عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري -دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014/2015، ص 09.

(2) العلاوي فارس، مرجع سبق ذكره، ص ص 30، 31.

- إن هذا السلوك اختياري وليس إجباري بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم ومبادرتهم وإرادتهم الحرة دون أي تأثير خارجي من منظماتهم، ويمتاز بالطبيعة الإختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية من المنظمة؛

- إن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة وانتمائه إليها ورغبته الأكيدة في البقاء بها، وفي الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها؛

- إن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحداً، وتختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى ومن مجتمع لآخر وفقاً لطبيعته وشكل القوانين واللوائح المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي .

ثالثاً: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

إن سلوك المواطنة التنظيمية يضم العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملون في منظماتهم والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

- أنماط سلوكية تفيد الأفراد أو العاملين داخل المنظمة⁽¹⁾: وهي سلوكيات يقوم بها الفرد بغرض مساعدة أفراد آخرين، وتكون موجهة تجاه الأشخاص العاملين داخل المنظمة، وهو نمط من سلوكيات يقوم به الشخص دون تكليف من أحد، وليست متطلبات الوظيفة الرسمية، ومن أنماطها:

• **النمط المتعلق بشؤون العمل:** يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، توجيه الموظفين الجدد، مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة ومساعدة الرئيس أو المشرف في عمله حتى ولو كان ذلك غير مطلوب منه، إذ أن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها، لأنها ليست من متطلبات وظيفته الرسمية أساساً.

• **النمط المتعلق بالأمور الشخصية:** يتضمن هذا النمط في رفع الروح المعنوية للموظفين وتقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية التي تواجه الزملاء والمديرين والعملاء ويعرفها الآخر عنه فيسعى لمساعدته.

(1) عبد السلام بن شابع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- أنماط سلوكية تفيد المنظمة ككل: وهي تلك السلوكيات التي تساهم في خدمة المنظمة بشكل عام ومن أنماطها⁽¹⁾

• **النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:** يظهر هذا النمط من خلال الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقا لها، ويتمثل في الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، استخدام الموارد التنظيمية، استخداما سليما، وكذلك تقديم اقتراحات واستراتيجيات تساهم في البناء التنظيمي وتطوير الأداء في المؤسسة، من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا وتميزا.

• **النمط المتعلق بخدمة الزبائن والسلع والخدمات المقدمة من المنظمة:** ويشمل مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من المنظمة، لكي يستفيدوا من خدمات المنظمة، كالسعي في خدمة المراجعين، وإنجاز معاملاتهم لتسيير قضاء حاجاتهم، إرشاد المراجعين وحسن استقبالهم والترحيب بهم والإصغاء إليهم، ويتمثل هذا النمط من خلال ذكر إيجابيات المنظمة للآخرين، سواء العاملين وخاصة الموظفين الجدد أو المتعاملين معها، والدفاع عن صورة المنظمة ومصحتها، والوقوف إلى جانب المنظمة في الظروف الصعبة التي تواجهها.

- **النمط المتعلق بالالتزام الوظيفي:** ويشمل بذل جهود مضاعفة في العمل، والحرص على أوقات العمل، وتجنب إضاعة الوقت بالثرثرة والأحاديث الجانبية، عدم اختلاق وإثارة المشاكل مع زملاء العمل وإضاعة الجهد داخل المنظمة، وتجنب إطالة فترات الاستراحة أو عمل زيارات لا علاقة لها بالعمل.

• **النمط المتعلق بالقيام بأعمال إضافية:** يتمثل هذا النمط بإقبال الموظف على مقدرات المنظمة وحمايتها من الأخطار، التأخر لأوقات إضافية بعد العمل لإنجاز أعمال تطوعية والمشاركة في الأنشطة غير الرسمية والاجتماعية التي تعزز مكانة المنظمة.

الفرع الثاني: الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

أولا: الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية

لسلوك المواطنة التنظيمية عدد من الآثار الإيجابية والسلبية تؤثر على كل من الفرد والمجموعة والمنظمة، يمكن أن نذكرها فيما يلي:

⁽¹⁾ صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية ومديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،

كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2017، ص 30.

- الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية: أكدت العديد من البحوث والدراسات السلوكية أن لسلوك المواطنة تأثيرا كبيرا على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، وعلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال استخدام الأمتل للموارد المتاحة والمحافظة عليها والتكيف مع بيئة العمل المعقدة التي تعيشها منظمات اليوم، ويحدد تأثير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الكلي للمنظمة من خلال:⁽¹⁾

- أثر سلوك المواطنة التنظيمية على إنتاجية زملاء: ينعكس إثر المساندة والمعاونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرة والمهارة الفنية مما ينعكس إيجابيا على المنظمة، ويعظم الاستفادة من الطاقة البشرية ويساهم في تميمتها وتدريبها ويساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل والتي تتبع بذلك روح التعاون الجماعية وتبادل المعرفة الفنية بين الزملاء داخل التنظيم.

- أثر سلوك المواطنة التنظيمية على إنتاج الإدارات المختلفة: ويكون ذلك من خلال إفراح المجال أمام العاملين لتقديم سلوكيات تتصف بالإبداع والابتكار وتقديم اقتراحات من شأنها أن تدعم التطوير المناسب لإجراء العمل ويساعد هذا المنهج الإداري في توجيه العمال نحو المنافسة والمبادرة المتمركزة حول العمل والإنجاز لابد أن تضيق الجهود في الصراعات والمشاكل الشخصية التي تستنزف جهود المنظمة مما ينعكس سلبا على الأداء الكلي للمنظمة.

- أثر سلوك المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة: سلوك الموظفين الذي يتسم بالرغبة في الإنجاز، يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية توفر لهم الوقت كي يتفرغ المسؤولين للإدارة والتخطيط لبحث آليات تقليل الصراعات والمشاكل التي تعيق تحقيق أهداف التنظيم، وتوفير جزء من الميزانية المخصصة لتدريب الموظفين الجدد.

- الآثار السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية: على الرغم من الأهمية الكبيرة لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية عند العاملين في المنظمات والآثار الإيجابية الكثيرة له إلا أنه قد تكون هناك بعض الآثار السلبية التي تحدث عنها العديد من الباحثين، حيث أن مواقف العمال هي التي تحدد مدى إيجابية هذا السلوك أو سلبيته فيما يخص الأداء على المستويات الثلاثة: فعلى صعيد الفرد، قد تكون السلوكيات التطوعية أحد أعراض عدم الكفاءة، أما على صعيد الجماعة فرما يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على

⁽¹⁾ شلابي وليد، دور الولاء في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الموظفين الإدارية المحلية بولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 50.

أداء المجموعة أو على نية العمل ببروز روح الإتكالية والامتناع عن المبادرات الذاتية، وعلى صعيد المنظمة فقد يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المنظمة مدينة له بالفضل وفي حالة عدم قدرتها على الوفاء بذلك الدين قد تكون عواقبها وخيمة، لكن وبالرغم من هذه الآثار السلبية لسلوك المواطنة التنظيمية يجب على المنظمات تبني مثل هذا السلوك وتعزيزه بين الأفراد العاملين لديها لما له من تأثير كبير على أدائهم وتحقيق أهداف المنظمات وضمان استمرارها وفعاليتها⁽¹⁾.

ثانيا: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية

- توجد العديد من العوامل تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية فنجد ما يدعم هذا السلوك ونجد ما يعيق هذا السلوك فمن العوامل المدعمة لسلوك المواطنة التنظيمية، وتساعد على تعزيز سلوك المواطنة ما يلي:⁽²⁾
- **العوامل الشخصية الايجابية:** 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 التعهد الذي يمر به الموظف كان أقدر على تعريف مسؤولياته، وأدواره الإضافية، وأيضا عندما يترك الأفراد لبعضهم البعض يؤدي ذلك إلى القيام بأنماط سلوكية مميزة، وعلى العكس من ذلك فإن فقدان الآخرين ينتج عنه أنماط سلوكية اعتيادية.
 - **عوامل المركز الوظيفي:** وتشمل هذه العوامل تولي المنصب في المنظمة، وأيضا المستوى العمل الهرمي، فالأفراد ذوي الخدمة الطويلة تصبح لديهم علاقات ضمنية، وروابط قوية مع المنظمة، مما يولد فيهم مشاعر ايجابية تنعكس على أشكال أنماط سلوك الدورة 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.
 - **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

(1) أحمد سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 42.

(2) رشيد منصورية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، 2015، ص 214.

- 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.
- وبالمقابل لهذه العوامل هناك عوامل تعيق سلوك المواطنة التنظيمية، ومن العوامل المعيقة نجد:
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور، والمرتبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري، والوظيفي تدني مستوى الثقة بين العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعتزاز وعدم الرضا والدافعية للعمل.
 - افتقار معظم المنظمات الإدارية إلى تحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.
 - عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.

الفرع الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تتمثل أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في خمس عناصر أساسية كالآتي:

أولا: الإيثار

وفي هذا البعد يقوم العامل بتقديم المساعدة لشخص آخر بشكل طوعي أخذا بعين الاعتبار ارتباط هذه المساعدة بمهمة أو مشكلة معينة، ويعبر هذا البعد عن رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء، وزملاء العمل أو حتى الزبائن، ومن نماذج هذا السلوك مشاركة العاملين الآخرين طرق، وأساليب العمل الجديدة، أو الإقبال على مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم، وتجنب حدوث مشكلات متعلقة بالعمل.

وهناك من يُعرفه على أنه عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل، فيحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق انجاز مهامهم، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب⁽¹⁾.

ثانياً: الكياسة

يعبر هذا البعد عن حجم الدور الذي يقوم به الفرد لمنع المشاكل التي من الممكن أن تعترض زملائه في العمل، وذلك عن طريق تقديم النصح، وتوفير المعلومات الضرورية، واحترام رغبات الزملاء الآخرين، ويعكس هذا البعد أيضاً الرغبة للفرد في المبادرة والتواصل مع الآخرين قبل اتخاذ أي قرارات تؤثر على أعمالهم، أو على الأقل إخبارهم مسبقاً بتلك القرارات، وتظهر أهمية هذا البعد واضحة جلية عندما تكون المشكلة تتطلب ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة، وما يترتب على ذلك من تدعيم روح البناء بدلاً من إضاعة الوقت في مناقشات جدلية غير مفيدة، ومن أمثلة على هذا البعد تجنب الغضب عند محاولة الآخرين إثارة ذلك.

ثالثاً: وعي الضمير

يعني ممارسة ذلك النوع من السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسمياً من المنظمة، كما يتضمن حرص العامل على حسن استغلال وقت العمل وتعظيم استثماره، ومدى الاهتمام بشروط وقوانين العمل، وبدل هذا البعد على حالة ذاتية راقية موجودة لدى العاملين تتمثل بالقبول الطوعي لقواعد إجراءات المنظمة، حتى في حالة عدم وجود رقيب أو محاسب.

ويمثل سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة من خلال التطوع بأعمال إضافية، وإبداء مقترحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه والحضور والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة، واحترام اللوائح والأنظمة والتقليل من الاستراحات والعمل بجدية⁽²⁾.

(1) بن يحيى عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، مجلد 4، جوان 2017، ص 249.

(2) بومنقار مراد، شلبي زهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية نظرية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، جويلية 2016، ص 120.

رابعاً: الروح الرياضية

هي قدره الفرد على تحمل الإحباط، والمضايقات التنظيمية المختلفة، التي قد يتعرض لها دون امتعاض، أو شكوى وغالباً ما يظهر هذا النوع من المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة، أو العمل ضمن جماعة، ومن أمثلتها الرضا بالعمل في ظروف أقل من الظروف العادية، ووضع الأعداد للمنظمة، وعدم محاولة إظهار تقصيرها، ومن الواضح أن تقبل الفرد لذلك الإحباط في الوظيفة دون تذمر أو شكوى، يمكن أن يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر، وأن يؤدي إلى تفرغ كل من القائد والمرؤوس لحل مشاكل العمل الحقيقية، وتشير لمدى تحمل الفرد وتقبله لبعض الإحباطات والمضايقات التي يتعرض لها في المنظمة بالإضافة إلى قيامه بأداء العمل بدون إظهار التذمر أو الشكوى أو الملل⁽¹⁾.

خامساً: السلوك الحضاري

وهو السلوك الذي يظهره الفرد والمتمثل بالاهتمام بحياة المنظمة ومشاركة المسؤولية في شؤونها، وجعل أهدافها فوق الأهداف الشخصية، ويعكس أيضاً رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية، ويتضمن هذا السلوك قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها، وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدها إدارة المنظمة، أو التقدم بمقترحات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل والمنظمة⁽²⁾.

المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لأي منظمة، وعلى أساسه تبنى أهدافها، ولكي يكون هذا الأخير فعالاً في بيئة العمل، لا بد أن ينشط في مناخ تنظيمي إيجابي يشجع بدوره على الابتكار والإبداع، فتبني أعضاء المنظمة سلوكيات المواطنة التنظيمية سينعكس على مستوى أدائهم بطريقة إيجابية وعلى هذا الأساس سنحاول توضيح العلاقة القوية التي تربط بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

(1) فيروز زروخي، عبد القادر قطاف، اثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريش، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 1، القسم (أ)، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص 157.

(2) بن يحيى عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص 250.

الفرع الأول: علاقة بعض أبعاد المناخ التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية

أولاً: الهيكل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

باعتبار أن الهيكل التنظيمي من أهم أبعاد المناخ التنظيمي خاصة إذا اكتسى بعض المميزات والخصائص منها التوازن الاستمرارية والمرونة التي تحقق للمنظمة الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام. فالهياكل التنظيمية التي تتسم بالخصائص سابقة الذكر من شأنها أن تتيح للمورد البشري المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم، وبالتالي زيادة أدائهم مما ينعكس على سلوكهم الوظيفي بشكل إيجابي⁽¹⁾. وعلى العكس، فالهياكل التنظيمية الجامدة التي لا تتغير مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو مع التغيرات التي تقوم بها المنظمة داخليا تؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات الداخلية للمؤسسة، كما أن الهياكل التنظيمية الضعيفة غير محددة بدقة للسلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة تؤدي إلى حدوث الصراعات الهدامة بين الأفراد والجماعات. ونظرا للأهمية الكبيرة التي تلعبها الاتصالات والتنسيقات من جهة، والسلطات والمسؤوليات من جهة أخرى في تسهيل تأدية الفرد لأعماله، وفعالية وفاعلية فإن أي خلل يصيبها سيؤثر سلبا على أداء الفرد، وهو ما قد يحرمه من الحصول على المكافآت المادية، مثل العلاوات المرتبطة بالأداء الجيد أو المكافآت المعنوية، مثل: التقدير والاحترام من قبل الرئيس المباشر والزملاء في العمل وكل ذلك ينعكس على سلوك المورد البشري بشكل سلبي⁽²⁾.

من خلال ما سبق نستخلص أن للهيكل التنظيمي تأثير إيجابي على سلوك الأفراد إذا كان هذا الهيكل يبتعد عن حرفية التقيد بالأنظمة واللوائح، ويعترف بالتنظيمات غير الرسمية، وهذا من شأنه أن يجعل المناخ السائد مريح. ونجد هناك أنواع من الهياكل التي تدعم سلوك المواطنة التنظيمية منها ما يلي:

- **الهيكل الأفقي المتسع:** الذي يتصف باتساع نطاق الإشراف فيه، ويتميز بمركزية السلطة التي تصدر المعلومات وتحدد نسق الاتصالات، وهذا ينمي سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموارد البشرية.

(1) مرجع سبق ذكره، ص 170.

(2) شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم تسيير غير منشوره، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه محمد بوقره، بومرداس، 2010، ص 118.

- **الهيكل التنظيمي الشبكي:** يتميز بسلاسة الاتصالات بين مختلف وحداته، وبالتالي سهولة التشاور لحل المشاكل أي أن هذا الهيكل يسهل المعاملات مع الموارد البشرية.
- **الهيكل المعكوسة:** يتميز هذا النوع بكون العنصر البشري هو العنصر المحوري في المنظمة وتعمل هذه الأخيرة على مساندة وتوفير كل احتياجاته وتشجيع مشاركته.

ثانيا: مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار وأثارها في سلوك المواطنة التنظيمية

ينظر لمشاركة الأفراد على أنها ذلك التفاعل العقلي والوجداني الذي يبذله الأفراد مع جماعات العمل في التنظيم حيث تتيح للأفراد فرص إبداء الرأي، الأفكار، الاقتراحات، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات لأن تعتبر مشاركة المعاملين في وضع القرارات ضرورة مهمة نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يؤثرون وبشكل مهم على سير العملية الإنتاجية، فهم يتمتعون بدرابة بالمشاكل التي قد يواجهها الإنتاج والحلول الكفيلة لتجاوزها⁽¹⁾.

وتشير أغلب الدراسات إلى أن العاملين الذين تتاح لهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات يكون أكثر استقلالا وأكثر رضا عن العمل وأقل تفكيرا في ترك العمل، بينما يؤدي انعدام فرص المشاركة أو غيابها لفترة طويلة إلى تدهور رضا الأفراد، وهذا حسب درجة "باك مارشال وكوبر"⁽²⁾.

ومن خلال ما تم ذكره سابقا يمكن أن نستنتج أن المشاركة في اتخاذ القرار أو ما يعرف بالإدارة عن طريق المشاركة، هي عبارة عن طريقه فعالة للأفراد داخل المنظمة من أجل تخفيف الضغوط التي يعاني منها الأفراد، حيث نجد أن الأفراد الذين تتاح لهم فرصة المشاركة في صنع القرارات يكونون أكثر كفاءة، فهم ينفعون لبذل جهد أكثر ومجهود أكبر عن طريق التعاون بينهم وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ومسايرة المناخ التنظيمي داخل المنظمة.

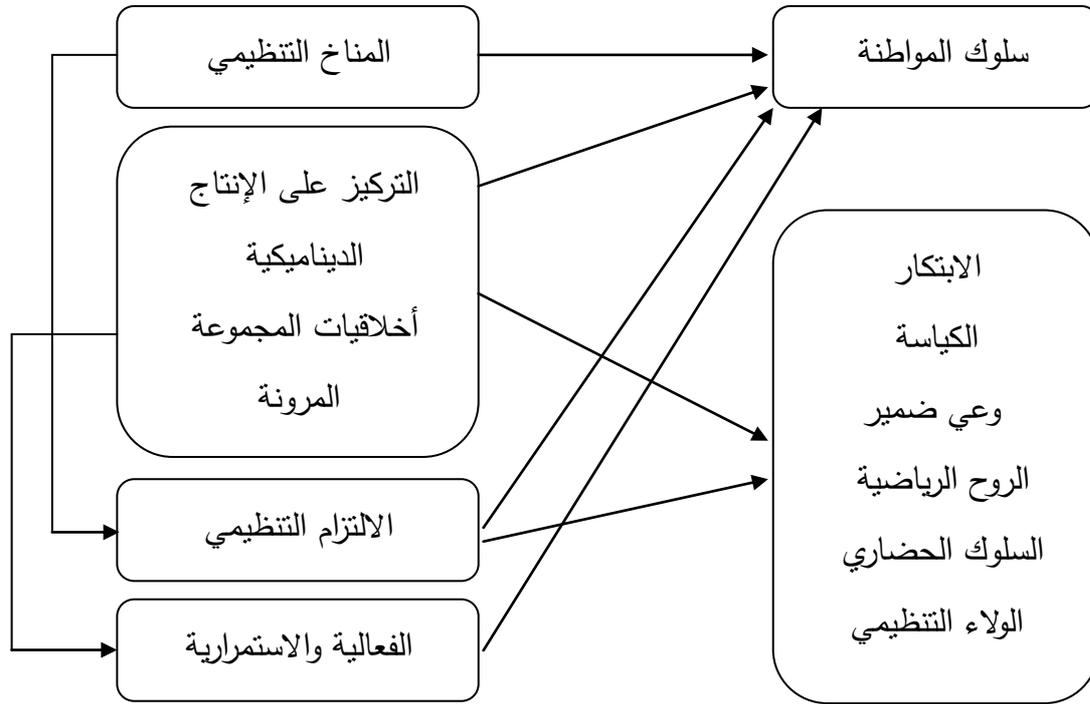
الفرع الثاني: العلاقة التكاملية بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

يمكن توضيح العلاقة التكاملية بين المناخ التنظيمي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الشكل التوضيحي التالي:

(1) موسى سلامة اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص 184.

(2) مؤيد سعيد سليمان السالم، التوتر التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، العدد 67، الجامعة الأردنية، الأردن، أكتوبر 1990، ص 37.

الشكل رقم (02): علاقة المناخ التنظيمي بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: الزهرة حمادة، المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مديرية مصالح الفلاحية بأم البواقي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، 2016/2015، ص 55.

نلاحظ من الشكل السابق أن المناخ التنظيمي يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال اتجاهات الأفراد نحو البقاء في العمل، والاستقرار فيه، فكلما زادت درجات الإيجابية في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، كلما أكد ذلك على وجود مناخ تنظيمي إيجابي سائد، وبالتالي زاد التمسك والبقاء في العمل، وزادت درجات الولاء والالتزام التنظيمي، فهذا الأخير بدوره يؤدي إلى الاستمرارية والفعالية التنظيمية، وتضم بيئة المناخ التنظيمي مجموعة من العناصر منها أخلاق المجموعة التركيز في إنتاج الديناميكية في العمل إلى أخرى، ونجدها تساهم وتؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، وتؤثر في مستوى نشاط الأفراد وبقائهم، وفي مستوى رضاهم الوظيفي⁽¹⁾.

(1) الزهرة حمادة، المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مديرية مصالح الفلاحية بأم البواقي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، 2016/2015، ص 55.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

فيما يلي استعراض لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا، سواء بالنسبة لمتغير المناخ التنظيمي، أو سلوك المواطنة التنظيمية أو التي تبحث في العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

أولاً: دراسة نقبيل بوجمعة، (2009) بعنوان: "العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة"⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر هيئات التدريس، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بالمناخ التنظيمي وإدارة الصراع والتي وزعت على عينة حجمها (205) مفردة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، هو مناخ مفتوح بدرجة متوسطة. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في وصف المناخ تعود إلى متغيري الجنس والخبرة. ومن النتائج أيضاً أن الأسلوب التعاوني هو أكثر الأساليب استخداماً من طرف المديرين وأيضاً استخدام SPSS.

ثانياً: دراسة شامي صليحة، (2009) بعنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين.⁽²⁾ حيث هدفت الباحثة إلى البحث عن مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين وللإجابة على هذه الإشكالية اعتمدت الباحثة على المنهج التجريبي، واعتماداً SPSS وبناء عليه توصلت الباحثة إلى مجموعه من النتائج أهمها وجود تأثير كبير جداً لعناصر المناخ التنظيمي في كفاءة الأداء

(1) نقبيل بوجمعة، العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، المسيلة، 2009.

(2) شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009.

الوظيفي للعاملين كما أن هناك تصور محايد لدى معظم الموظفين الإداريين بالنسبة للمناخ تنظيم السائد في المؤسسة.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة Manal Abdulrahman Al-Attili & Ali Atallah Salah (2019)، بعنوان:

**The Impact of Organizational Climate on the Performance of Human Resources
(A field study on the employees working at the Aqaba Company for Managing and Operating ports)⁽¹⁾**

هدفت هذه الورقة للبحث في وجود تأثير للمناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ، تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات من عينة من 50 موظف وموظفة في شركة العقبة. توصلت أن أبعاد المناخ التنظيمي تؤثر في أداء المورد البشري في الشركة محل الدراسة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

أولاً: دراسة شلابي وليد (2006) بعنوان: دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة⁽²⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في دور الولاء التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة من أجل جمع البيانات وتحليلها حيث بلغ حجم العينة 218 مفردة (اعتماداً على SPSS)

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعاً للاقتضية المهنية والمستوى التعليمي. كما

(1) . Ali Atallah Salah & Manal Abdulrahman Al-Attili, The Impact of Organizational Climate on the Performance of Human Resources (A field study on the employees working at the Aqaba Company for Managing and Operating ports), **international Journal of Business, Humanities and Technology**; Vol. 9, No. 1, March 2019 .

(2) شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بن خيضر بسكرة، الجزائر، 2006.

توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفيه الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للمستوى التعليمي.

ثانيا: دراسة محمود عودة عبد الله سعيد (2017) بعنوان: الاغتراب الوظيفي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية وتحديد طبيعة العلاقة، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الإستبانة لجمع البيانات من عينة حجمها 277 موظف تابع لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع جدا من سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود علاقة عكسية دالة إحصائيا بين الاغتراب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

ثالثا: دراسة حياة الذهبي (2013): بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار⁽²⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة العدالة التنظيمية بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية واعتمدت الباحثة في تحليل دراستها على المنهج الوصفي واستعانت بالإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 74 عامل. وخلصت الدراسة إلى انخفاض مستوى العدالة التنظيمية بأبعادها التوزيعية والإجرائية والتعاملية في وحدة البحث والطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي، وارتفاع سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها بدرجة عالية. وتوصلت أيضا إلى أن انخفاض مستوى العدالة التنظيمية في وحدة البحث في الطاقات المتجددة لا يؤدي إلى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارسة من قبل عمالها.

(1) محمود عودة عبد الله سعيد، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، ضمن البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى، 2017.

(2) حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي، أدرار، 2013.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

- أولاً: دراسة Tamizarasu Nandan and Abdul Mutalib Mohamed Azim (2015) بعنوان
**Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior : Mediating Role Of
"Psychological Capital"**¹

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية مع توسط رأس المال النفسي لهذه العلاقة. اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 350 موظفاً من موظفي مؤسسات الوسائط المتعددة بدولة ماليزيا. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك علاقة إيجابية بين للعدالة التنظيمية ورأس المال النفسي، ورأس المال النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية. كما توصلت إلى توسط رأس المال النفسي جزئياً للعلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية معاً

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

أولاً: دراسة الزهرة حمادة (2016) بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية بأم البواقي⁽²⁾.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وتحليل أبعاده، وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية أم البواقي. واعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي، و تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة من 30 فرداً شاغلي الوظائف الإدارية في مديرية المصالح الفلاحية لولاية أم البواقي. تم التوصل إلى أن هناك ارتباط معنوي وموجب وعلاقة ذات دلالة إحصائية، بين متغيري الدراسة المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

¹ Tamizarasu Nandan & Abdul Mutalib Mohamed Azim, **Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior : Mediating Role Of Psychological Capital**, American international journal of social science, vol (04), N°(06), university putra, Malaysia, December 2015.

⁽²⁾ الزهرة حمادة، المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية بأم البواقي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، 2016/2015.

- من خلال استعراض دراسات السابقة تبين أن هناك أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية، والدراسات السابقة، حيث تتشابه دراستنا مع الدراسات السابقة في أنها:
- تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في اعتمادها ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية لتحليل البيانات.
 - تشاركت الدراسة الحالية مع اغلب الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي.
 - استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات في كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
- و تختلف الدراسة الحالية عن دراسات السابقة فيما يلي:
- اختلفت الدراسة الحالية عن سابقتها من حيث حجم العينة إذ أجريت على عينة حجمها 75 عامل ينتمون لشركة الوطنية الجزائرية للحديد والصلب بلارة الميلية جيجل، أما الدراسات السابقة تناولت عينات بأحجام مختلفة، فمنها ما هو أقل أو أكبر من عينة الدراسة الحالية، ويتراوح قطاعها بين العام والخاص.
 - تناولت دراستنا أبعاد المناخ التنظيمي الهيكل، نمط القيادة، اتخاذ القرارات الحوافز ... إلخ، في حين الدراسات السابقة تطرقت لأبعاد أخرى، إضافة إلى الأبعاد المذكورة سابقا.
 - تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المكان والزمان، كون الدراسة أجريت في الشركة الوطنية الجزائرية القطرية للحديد والصلب بلارة الميلية جيجل، من السنة الجارية 2023/2022، بينما الدراسات الأخرى أجريت في بيئة مختلفة عربية وأجنبية.

خلاصه الفصل:

على ضوء ما تقدم نخلص إلى أن المناخ التنظيمي المناسب يلعب دور أساسي في المنظمة من خلال كونه البيئة التي تمارس فيها مختلف السلوكيات الوظيفية ويشكل أحد المؤثرات الأساسية التي تؤدي دورا حيويا في سلوك الأفراد وعلى رأسها سلوكيات المواطنة التنظيمية. وهذا ما أثبتته الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثاني: تصميم واختبار أداة الدراسة

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

المطلب الرابع: التحقق من جودة بيانات الدراسة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات

الدراسة

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول للإطار النظري للدراسة المتمثل في الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة وهي عبارة عن المفاهيم متغيرات الدراسة والمتمثلة في المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية والأثر بينهما، سنتطرق في الفصل الثاني إلى الدراسة الميدانية من أجل معرفة أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية ومدى وجود علاقة بين هذين المتغيرين على مستوى الشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب "بلارة" -الميلية-، وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج الدراسة.

المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة، ونتطرق إلى عرض أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والتي تم استخدامها في جمع البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات، ولأجل ذلك تم الاعتماد على عدة أساليب في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، ولكن قبل ذلك نستعرض لمحة عن الشركة الولائية الجزائرية قطرية من خلال تعريفها وذكر مهامها ووظائفها وأهدافها.

الفرع الأول: لمحة عن الشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب (AQS)¹

تأسست الشركة الجزائرية القطرية للصلب (AQS) في ديسمبر 2013 وهي نتيجة شراكة استثمارية بين الجمهورية الجزائرية ودولة قطر، برأس مال قدره 58.610.000.000 دينار جزائري. وهي مملوكة بنسبة 49% لقطر ستيل العالمية (QSI)، و46% لمجموعة سيدر الصناعية و5% لصندوق الاستثمار الوطني (FNI).

تتشط AQS في المنطقة الصناعية بلارة، في بلدية الميلية (ولاية جيجل)، وتقع على بعد 400 كيلومتر من العاصمة الجزائر، حيث تدير مجمعا للصلب بمساحة إجمالية قدرها 216 هكتارا. وبفضل حجم الإنتاج والموثوقية التشغيلية والتقدم التقني، يحتل الصلب الجزائري القطري مكانة مهمة في خريطة صناعة الصلب الوطنية والإقليمية.

يساهم الحديد الجزائري القطري في تكوين الثروة ودعم النسيج الصناعي الوطني من خلال تلبية احتياجات سوق الحديد المحلي وتصدير فائض الإنتاج إلى الأسواق الإقليمية والدولية، حيث بدأت شركة AQS في إنتاج وتسويق منتجات الحديد في نهاية عام 2017 وتبلغ الطاقة الإنتاجية الأولية للمجمع حوالي 2 مليون طن سنويا من قضبان التسليح وقضبان الأسلاك بأقطار مختلفة وتخصص المرحلة الثانية من برنامج الاستثمار لإنتاج أنواع أخرى من الفولاذ الخاص المستخدم في العديد من الصناعات، وبذلك تصل الطاقة الإنتاجية إلى أكثر من 4 ملايين طن في السنة.

¹ الوثائق الداخلية للشركة الجزائرية القطرية للحديد و الصلب.

تم تجهيز مجمع بلارة للصلب بأحدث التقنيات في العالم ويتضمن تسع وحدات إنتاج صديقة للبيئة، والتي تضمن أقصى قدر من كفاءة الإنتاج وجودة المنتج التي تلبى المعايير الدولية. وتتكون الشركة من وحدات الإنتاج الرئيسية التالية:

- وحدة الاختزال المباشر (DRI) بطاقة إنتاجية 2.5 مليون طن سنوياً؛
 - مصنعان كهربائيان للصلب: إجمالي الطاقة الإنتاجية 2.2 مليون طن سنوياً؛
 - ثلاثة مصانع درفلة: إجمالي الطاقة الإنتاجية 2 مليون طن سنوياً من قضبان التسليح وقضبان الأسلاك.
- إلى جانب مرافق إضافية تتمثل في: معمل الغاز الصناعي؛ وحدة إنتاج الجير؛ محطة استقبال ونقل المواد الخام؛ محطة لمعالجة المياه؛ وأخيراً محطة كهربائية فرعية.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة"¹. وعليه، فإن مجتمع الدراسة الحالية يتمثل في جميع موظفي الشركة الجزائرية القطرية للصلب الواقعة بمنطقة بلارة بالميلية البالغ عددهم 1500 موظف من مختلف التخصصات والمؤهلات حسب ما بينته الوثيقة الداخلية للشركة.

الفرع الثالث: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها "مجموع الأفراد أو العناصر من المجتمع الذين يتم اختيارهم للحصول منهم على البيانات أو المعلومات المطلوبة"². وحتى تكون العينة معبرة عن المجتمع الذي سحبت منه لا بد أن تكون ذات حجم مناسب، وفي هذا الإطار سيتم الاعتماد على مجموعة من القواعد التي أوردها الباحثين Uma Sekaran & Roger Bougie حيث يمكن الاعتماد على القواعد التالية:³

- حجم العينة الذي يزيد عن 30 ويقل عن 500 مفردة يكون ملائم لأغلب البحوث؛
- في حالة البحوث متعددة المتغيرات (مثلاً استخدام تحليل الانحدار المتعدد) فإن عدد مفردات العينة يجب أن يكون أضعاف عدد متغيرات الدراسة ومن الأفضل أن يكون 10 أضعاف أو أكثر؛

¹ رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي-النظرية والتطبيق-، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص137.

² إبراهيم الدعمة، حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات spss، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص20.

³ سهام عليوط، خالد بوجعدار، أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك الأخضر للموظف: دراسة تطبيقية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير -ولاية جيجل-، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 15، ديسمبر 2022، ص ص191،192.

وبالنسبة لدراستنا الحالية فهي تتضمن سبع متغيرات، ست متغيرات مستقلة تمثل أبعاد المناخ التنظيمي ومتغير تابع يتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، وبما أنه سيتم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد فهذا يعني أن حجم العينة يجب أن لا يقل عن 10 أضعاف عدد المتغيرات أي أن لا يقل عن 70 (التي تمثل 7×10 متغيرات). وعليه تم توزيع 77 استبانة واسترجع منها 70 استبانة وكانت جميعها تستوفي شروط التحليل، وهكذا فإن عينة الدراسة الحالية تتكون من 70 موظف بالشركة الجزائرية القطرية للصلب.

المطلب الثاني: تصميم واختبار أداة الدراسة

هذا المطلب مخصص للحديث عن الأداة الأساسية المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الحالية، والمتمثلة في الاستبيان. وذلك من حيث بنائها واختبار جودتها.

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

يُعرف الاستبيان على أنه: "عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي"¹. وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة وتحديد أهداف وفرضيات البحث، تم بناء استبيان من ثلاث محاور كالتالي:

أولاً: المحور الأول/ البيانات الشخصية والوظيفية

وقد ضم خمس متغيرات هي: الجنس؛ السن؛ المستوى الدراسي؛ سنوات الأقدمية؛ السلك.

ثانياً: المحور الثاني/ المناخ التنظيمي

يتكون هذا المحور من 24 عبارة لقياس المتغير المستقل وهو مقسم على 6 أبعاد هي:

- الهيكل التنظيمي: العبارات من (1) إلى (4)؛
- القيادة : العبارات من (5) إلى (8)؛
- الاتصال : العبارات من (9) إلى (12)؛
- الحوافز: العبارات من (13) إلى (16)؛
- التكنولوجيا: العبارات من (17) إلى (20)؛
- المشاركة في إتخاذ القرار: العبارات من (21) إلى (24)؛

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج Spss، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 22.

ثالثاً: المحور الثالث/ سلوك المواطنة التنظيمية

ويضم 20 عبارة مجمعة لقياس المتغير التابع وهي مقسمة على 5 أبعاد:

- الإيثار: العبارات من (25) إلى (28)؛
- المجاملة: العبارات من (29) إلى (32)؛
- الروح الرياضية: العبارات من (33) إلى (36)؛
- وعي الضمير: العبارات من (37) إلى (40)؛
- السلوك الحضاري: العبارات من (41) إلى (44).

وسيتعمد الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرث الخماسي لقياس درجة الاستجابة لفقرات كل من محور المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكرث الخماسي "LIKERT"

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ومن أجل التعليق على نتائج المتوسطات الحسابية لفقرات متغيرات الدراسة لابد من إيجاد حدود الفئات التي تقابل الخيارات الخمسة السابقة ودرجة الموافقة التي تعبر عنها كل فئة، ومن أجل ذلك تم حساب المدى وطول كل فئة كما يلي:

$$\text{المدى: } R=5-1=4$$

طول الفئة الجديدة: يتمثل في العلاقة بين المدى وعدد الفئات، ويمثل $\frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}}$.

ومنه فالطول الجديد للفئة هو: $0.8 = \frac{5}{4}$. ومنه تصبح الفئات كالتالي:

الجدول رقم (02): فئات مقياس ليكرث الخماسي ودرجات الموافقة

5	4	3	2	1	الفئة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الدرجات
[5-4,2]	[4,2-3,4]	[3,4-2,6]	[2,6-1,8]	[1,8-1]	المجال (الفئة)
مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا	درجة الموافقة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثاني: اختبار جودة أداة الدراسة

سيتم في هذا الفرع اختبار جودة أداة الدراسة من حيث الصدق بشقيه الظاهري والداخلي، ومن حيث الثبات.

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، والصدق نوعين: ظاهري وداخلي (بنائي).

- الصدق الظاهري:

ثم عرض الاستبيان في صورته الأولية (الملحق رقم 1) على مجموعة من الأساتذة المحكمين في قسم علوم التسيير (الملحق رقم 2)، وبناء على ما أوردوه من ملاحظات وأراء تم إجراء التعديلات المطلوبة، وتم الحصول على الاستبانة في صورتها النهائية (الملحق رقم 3).

- الصدق الداخلي (البنائي):

يتم التأكد من الصدق البنائي الذي يقيس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط.

• صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المناخ التنظيمي

حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه من أبعاد المناخ التنظيمي، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المناخ التنظيمي

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أولاً: الهيكل التنظيمي			
01	تتصف المهام والمسؤوليات الموكلة إلي بالوضوح.	0,863**	0,000
02	تتميز خطوط السلطة والصلاحيات والمسؤوليات في الشركة بالوضوح.	0,939**	0,000
03	يوجد مستوى عال من التنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام بالشركة.	0,870**	0,000
04	تتصف اللوائح والقواعد المعمول بها في الشركة بالمرونة	0,853**	0,000
ثانياً: القيادة			
05	يُتيح لي رئيسي الفرصة لإبداء رأيي.	0,763**	0,001
06	يهتم رئيسي بمشاكلي الشخصية	0,602*	0,018

0,000	0,864**	يتمتع رئيسي المباشر بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في مختلف المواقف.	07
0,004	0,691**	يعاملني رئيسي في العمل بطريقة لبقة وجيدة.	08
ثالثا: الاتصال			
0,000	0,922**	يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة لعملي بسهولة وفي الوقت المناسب.	09
0,001	0,767**	أجد سهولة في الاتصال برئيسي وزملائي.	10
0,000	0,887**	يمكن الاتصال بمختلف المستويات الإدارية بسهولة	11
0,013	0,623*	تتوفر بالشركة وسائل حديثة للاتصال.	12
رابعا: الحوافز			
0,000	0,903**	يتناسب الأجر الذي أتحصل عليه مع الجهد المبذول.	13
0,000	0,907**	يتميز نظام الحوافز في الشركة بالموضوعية والعدالة	14
0,000	0,865**	تتم الترقية على أساس معايير وقوانين واضحة.	15
0,005	0,681**	يتم تقديم المكافآت بناء على النتائج المحققة في العمل	16
خامسا: التكنولوجيا			
0,000	0,899**	تعتمد الشركة على تكنولوجيا حديثة في أغلب أنشطتها	17
0,000	0,869**	التكنولوجيا المعتمدة في الشركة سهلة الاستخدام	18
0,000	0,842**	تساعدني التكنولوجيا المعتمدة على انجاز عملي بجهد أقل وسرعة أكبر	19
0,000	0,854**	هناك توافق بين التكنولوجيا المتاحة لي ومتطلبات عملي	20
سادسا: المشاركة في إتخاذ القرار			
0,027	0,570*	أخذ القرارات المتعلقة بعملي دون الرجوع لرئيسي.	21
0,011	0,635*	تعتمد الإدارة على مبدأ الحوار خلال اجتماعات العمل.	22
0,001	0,764**	أساهم في حل مشكلات العمل.	23
0,000	0,802**	تؤخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	24

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 4).

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين فقرات كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات كل بعد من أبعاد محور المناخ التنظيمي صادقة لقياس ما وضعت لقياسه.

أما بالنسبة لصدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور ككل، فقد كانت نتائج معاملات الارتباط والقيمة

الاحتمالية كما يلي:

الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المناخ التنظيمي

الرقم	البعد	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
1	الهيكل التنظيمي	0,941**	0,000
2	القيادة	0,790**	0,000
3	الاتصال	0,882**	0,000
4	الحوافز	0,841**	0,000
5	التكنولوجيا	0,889**	0,000
6	المشاركة في اتخاذ القرار	0,153*	0,0385**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 5).

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين معدلات كل بعد من أبعاد المحور مع المعدل الكلي للمحور الذي تنتمي دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن مستوى الدلالة لكل الأبعاد أقل من 0.05 مما يدل على أن أبعاد المحور الأول صادقة لقياس ما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق الداخلي لمحور المناخ التنظيمي:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد محور سلوك المواطنة

التنظيمية:

الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: الإيثار			
25	أقدم مساعدة لزملائي لإنجاز أعمالهم المتراكمة.	0,806**	0,000
26	أساعد العمال الجدد في العمل دون طلبهم ذلك مني.	0,564*	0,029
27	أقوم بإنجاز أعمال زملائي في حالة غيابهم.	0,659**	0,008
28	أتحمل مسؤوليات إضافية من أجل مساعدة زملائي.	0,659**	0,008
البعد الثاني: المجاملة			
29	أعامل الزوار بلطافة لجلب السمعة الحسنة للشركة.	0,815**	0,000
30	أستطيع المحافظة على علاقات جيدة مع زملائي	0,925**	0,000
31	أرد على استفسارات الزوار والعمال الجدد دون تذمر.	0,924**	0,000
32	أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي.	0,856**	0,000
البعد الثالث: الروح الرياضية			

0,002	0,734**	أقبل انتقادات الآخرين دون إثارة المشاكل.	33
0,000	0,881**	أقبل من يقدم لي النصيحة والمشورة.	34
0,004	0,701**	أستامح مع زملائي دائما عند نشوء صراعات بيننا.	35
0,000	0,819**	أقوم باستشارة زملائي حول ما إذا كانت قراراتي تؤثر فيهم.	36
البعد الرابع: وعي الضمير			
0,072	0,477	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.	37
0,009	0,645**	أهتم بالحفاظ على ممتلكات الشركة.	38
0,001	0,783**	أقوم بإعلام الشركة مسبقا إذا لم أتمكن من الحضور.	39
0,034	0,548*	أكمل عملي بالرغم من انتهائي وقت العمل.	40
البعد الخامس: السلوك الحضاري			
0,000	0,846**	أحرص على إظهار الصورة الإيجابية للشركة.	41
0,001	0,778**	أتبع التعليمات واللوائح الداخلية للشركة بانتظام.	42
0,010	0,640*	أسعى إلى تقديم مقترحات لتطوير طرق العمل بالشركة.	43
0,000	0,787**	أحث زملائي على العمل لصالح الشركة بدلا من تضييع الوقت.	44

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 06).

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة فقرات كل بعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه من محور سلوك المواطنة التنظيمية دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل من 0.05 (باستثناء الفقرة 37) مما يدل على أن فقرات المحور صادقة لقياس ما وضعت لقياسه. أما بالنسبة لصدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية ككل، فقد كانت نتائج معاملات الارتباط والقيمة الاحتمالية كما يلي:

الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	البعد	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
1	الإيثار	0,573**	0,026**
2	المجاملة	0,598**	0,019**
3	الروح الرياضية	0,758**	0,001
4	وعي الضمير	0,833**	0,000
5	السلوك الحضاري	0,789**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 07).

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين معدلات كل بعد من أبعاد المحور مع المعدل الكلي للمحور الذي تنتمي دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن مستوى الدلالة لمعاملات الارتباط لكل الفروع أقل من 0.05 مما يدل على أن أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية صادقة لقياس ما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة:

اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة. كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (07): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

المحور	العنوان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثاني	المناخ التنظيمي	0,671**	0,006
الثالث	سلوك المواطنة التنظيمية	0,671**	0,006

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 08).

يظهر الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة دالة عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0,05. وهذا تعني أن الاستبانة تتصف بصدق الاتساق الداخلي.

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة: "أن يعطي الاختبار نفس النتائج باستمرار، إذ استخدم أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة" ومن الاختبارات الأكثر استعمالاً للثبات نجد اختبار معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، وتعتبر قيم ألفا كرونباخ من الناحية التطبيقية إذا كان:¹

- ضعيف إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من 60%؛
- مقبولاً إذا كان معامل ألفا كرونباخ 60% و 70%؛
- جيداً إذا كان معامل ألفا كرونباخ يقع بين 70% و 80%؛
- ممتاز إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 80%.

ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة الحالية، تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha بالنسبة لكل من محور أي المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية إضافة إلى معامل الثبات الكلي.

¹ محمود المهدي البياني، تحليل البيانات الإحصائية Spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 50.

الجدول رقم (08): قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ

المحور	عدد العبارات	العنوان	معامل ألفا كرومباخ	مستوى
الثاني	24	المناخ التنظيمي	0,932	ممتاز
الثالث	20	سلوك المواطنة التنظيمية	0,855	ممتاز
المجموع	44	الكل	0,941	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 09)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عبارات الإستبيان مناسبة لقياس المتغيرين، حيث بلغ معامل ألفا كرومباخ لمحور المناخ التنظيمي (0,9320) أي ما نسبته (93.2%) وهذا يدل أن المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة، بينما بلغ معامل ألفا كرومباخ لمحور سلوك المواطنة التنظيمية (0,855) أي ما نسبته (85.5%) وهذا يدل أيضا على أن المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة، في حين بلغ معدل الثبات الإجمالية (0,941) أي ما نسبته (94.1%) وهو يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة ممتازة من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم (STATISTICAL LACKAGE FOR SAOCIAL SCIENCES)، والذي يرمز له باختصار (SPSS)، حيث يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تم توظيفها في هذه الدراسة كما يلي:

- المدى: يعرف على أنه "الفرق المطلق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة"¹. ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$R = \max - \min$$

- معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation: يستخدم هذا المقياس الإحصائي لقياس العلاقة بين قيم متغيرين مستمرين أيا كان نوع قياسها سواء أكان نسبيا أم فاصلا². وقد تم استخدامه في أكثر من موقع في المذكرة مثل اختبار صدق أداة الدراسة.

- معامل الثبات ألفا كرومباخ Alpha gronbach : يستخدم لقياس ثبات أداة الدراسة.

¹ محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 187.

² حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي، مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 280.

- **التكرارات والنسب المئوية:** تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** يعرف بأنه مجموع القيم الخاصة بمتغير من المتغيرات مقسوما على عدد تلك القيم ويتميز بخضوعه العماليات الحسابية (الجمع، الطرح، الضرب) ويعتمد في حسابه جميع قيم البيانات¹. وتم اعتماده في التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحورين الثاني والثالث.
- **الانحراف المعياري:** من أهم مقاييس التشتت التي تستخدم في التحليل الإحصائية ويعرف على أنه الجذر التربيعي لمتوسط مربع انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي². وتم اعتماده في التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحورين الثاني والثالث.
- **الانحدار:** يستخدم الانحدار لدراسة مدى تأثير متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع فإذا كان المطلوب بحث العلاقة بين المتغيرين فقط احدهما مستقل والآخر تابع، فإنه انحدار بسيط أما إذا كانت العلاقة بين عدة متغيرات، لمتغير تابع وأكثر من متغير مستقل فهناك انحدار متعدد، بحيث نتمكن من التنبؤ بالمستقبل بالنسبة للمتغير التابع³. وفي هذه الدراسة تم استعمال الانحدار المتعدد والذي تم اعتماده في اختبار فرضية الأثر.
- **معاملات الالتواء والتفلطح:** حيث تم استخدام هذين المقياسين للتحقق من إتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي مما يسمح بتطبيق الاختبارات المعلمية.
- **معامل تضخم التباين والتباين المسموح:** تم استخدام هذا الاختبار للتأكد من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة.
- **اختبار Durbin Watson:** سيستخدم هذا الاختبار للتأكد من استقلالية الأخطاء.
- **إختبار t-test للعينة الواحدة:** يكون استخدامه لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة نحو محاور الاستبيان، أما القيمة التي يتم على أساسها تحليل هذا الاختبار هي 3 وتتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي.
- **اختبار t-test لعينتين مستقلتين:** سيتم استخدامه في اختبار فرضية الفروقات.
- **تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA):** سيتم استخدام هذا الاختبار في اختبار فرضية الفروقات.

¹ بهلول لطيفة، عامرة يسمينة، أساليب ومناهج البحث العلمي لإتباع منهجية(imrad)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص132.

² حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص187.

³ محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 195.

المطلب الرابع: التحقق من جودة بيانات الدراسة

سنؤكد من جودة بيانات الدراسة من خلال التأكد من اختبار التوزيع الطبيعي ثم تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح واختبار استقلالية الأخطاء.

الفرع الأول: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

تتشرط معظم الاختبارات المعلمية أن يكون التوزيع طبيعياً للبيانات وسنستعرض في هذا الفرع نتائج حساب معاملات الالتواء والتفطح لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(09): نتائج معاملات الالتواء والتفطح

المحاور	الأبعاد	معامل الالتواء	معامل التفطح
أبعاد المناخ التنظيمي	الهيكل التنظيمي	-0,345	-0,508
	القيادة	0,128	0,385
	الاتصال	-0,329	-0,381
	الحوافز	-0,589	-0,237
	التكنولوجيا	-0,007	0,966
	المشاركة في اتخاذ القرار	-0,223	-0,428
	سلوك المواطنة التنظيمية	-0,355	-0,043

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج spss (الملحق رقم10)

تنص قاعدة القرار على أنه: إذا كان معامل الالتواء محصورة بين (-3) و (+3)، ومعاملات التفطح أقل من 7 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي. وحسب الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الالتواء لجميع المتغيرات تتراوح (-0.589) و (0.128) كما أن معاملات التفطح جميعها أقل من 7، ومنه يمكن القول بأن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً.

الفرع الثاني: تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح

بما أننا سنستعمل الانحدار المتعدد من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية، فإنه ينبغي التأكد أولاً من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وقد جاءت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (10): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

الأبعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح TOLERANCE
الهيكل التنظيمي	4,553	0,220
القيادة	2,449	0,408
الاتصال	2,787	0,359
الحوافز	1,871	0,534
التكنولوجيا	1,758	0,569
المشاركة في اتخاذ القرار	1,183	0,845

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 11)

تنص قاعدة القرار على عدم وجود الارتباط بين المتغيرات المستقلة إذا كانت قيمة معامل تضخم التباين أقل من 10، والتباين المسموح أكبر من 0.1 لجميع المتغيرات المستقلة¹. من خلال الجدول يتضح عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، حيث جاءت جميع قيم معاملات تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد أقل من 10، كما جاءت جميع قيم معاملات التباين المسموح (TOLERANCE) أكبر من (0,10).

الفرع الثالث: استقلالية الأخطاء

يتم التأكد من استقلالية الأخطاء باستخدام اختبار Durbin Watson حيث تنص قاعدة القرار على: تتراوح قيمة الاختبار بين 0 إلى 4 وكلما كانت قيمة Durbin Watson تساوي 2 عند ذلك نستنتج استقلالية الخطأ².

وقد بلغت قيمة إحصاءة Durbin-Watson لمعطيات الدراسة $D-W= 1.939$ (أنظر الملحق 11) وهي قريبة جدا من القيمة 2، وهذا يعني استقلالية الأخطاء أي عدم وجود ارتباط خطي للبواقي.

¹ فوزية مقرش، أثر الإدارة بالكفاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة -دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية- أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015، ص 201.

² أبوزيد، محمد خير، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية IBM SPSS، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 457.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

يتضمن هذا المبحث نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ونتائج التحليل الوصفي لمحوري المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة إلى جانب النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات .

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتمكن من التعرف على أهم الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة التي تم اعتمادها في هذه الدراسة.

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية**أولاً: من حيث الجنس**

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

التكرار	الجنس	النسبة المئوية%
ذكر	65	92,9
أنثى	5	7,1
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 12).

يوضح الجدول أن معظم أفراد العينة هم من ذكور حيث بلغ عددهم (65) فرداً أي بنسبة 92,9 %، في حين بلغ عدد الإناث (05) أي بنسبة 7,1%. وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المديرية الذي يتماشى في الكثير من جوانبه التقنية مع الذكور أكثر من الإناث.

ثانياً: من حيث العمر

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث العمر وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب العمر

السن	التكرار	%النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	16	22,9
من 30 إلى 39 سنة	38	54,3
من 40 إلى 49 سنة	12	17,1
50 سنة فأكثر	4	5,7
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 12)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة)، حيث بلغ عددهم 38 فردا بنسبة قدرها 54,3%، ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث بلغ عددهم 16 فردا وبنسبة 22,9%، في حين جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) حيث بلغ عددهم 12 فردا بنسبة 17,1%، أما الفئة العمرية الأخيرة الأكثر من (50 سنة فأكثر) بلغ عددهم 4 أفراد أي بنسبة 5,7%، ومنه نستنتج أن أفراد العينة هم من الشباب والكهول حيث نجد أن ما نسبته 94,3% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 50 سنة.

الفرع الثاني: تحليل البيانات الوظيفية

أولاً: من حيث المستوى الدراسي

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى الدراسي في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي فأقل	13	18,6
جامعي	57	81,4
المجموع	70	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 12)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من ذوي المستوى الدراسي الجامعي، حيث بلغ عددهم 57 فردا بنسبة 81.4%، أما بالنسبة للأفراد الذين مستوى دراستهم ثانوي فأقل فبلغ عددهم 13 فرد أي بنسبة 18.6% ومنه نستنتج أن أفراد العينة أغلبهم من الجامعيين.

ثالثا: من حيث سنوات الأقدمية

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث سنوات الأقدمية في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	44	62,9
5 سنوات فأكثر	26	37,1
المجموع	70	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 12)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة سنوات أقدميتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 62.9%، حيث بلغ عددهم 44 فردا أما بالنسبة للإفراد الذين تفوق سنوات الأقدمية لديهم 5 سنوات فكانت نسبتهم 37.1%، حيث بلغ عددهم 26 فرد. ويمكن تفسير ذلك بكون الشركة حديثة العهد بالنشاط وتحتاج إلى يد عاملة وبالتالي تقوم بعمليات توظيف.

رابعا: من حيث السلك

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث السلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب السلك

السلك	التكرار	النسبة المئوية%
تقني سامي/مهني	7	10,0
إداري	52	74,3
مهندس	11	15,7
المجموع	70	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss(الملحق رقم 12).

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة من حيث السلك هم إداريين بنسبة 74.3%، حيث بلغ عددهم 52 فرد، تلي هذه النسبة نسبة المهندسين بـ 15.7% بلغ عددهم 11 فرد ، وفي الأخير سلك

التقني سامي/مهني بنسبة 10% بعدد 7 أفراد، ويمكن تفسير ذلك بأنه خلال توزيع الاستبيان كان من الصعب الوصول على العمال في الورشات.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

سيتم في هذا المطلب تقديم تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة انطلاقاً من إجابات أفراد العينة حول عبارات هذه المتغيرات، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرع الأول: التحليل الوصفي لأبعاد محور المناخ التنظيمي

أظهرت نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المناخ التنظيمي النتائج التالية:

أولاً: تحليل فقرات بعد الهيكل التنظيمي

يعكس الجدول التالي آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم(16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الهيكل التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفع	0,883	3,94	تتصف المهام والمسؤوليات الموكلة إلي بالوضوح.	01
2	مرتفع	0,935	3,71	تتميز خطوط السلطة والصلاحيات والمسؤوليات في الشركة بالوضوح.	02
3	مرتفع	0,805	3,70	يوجد مستوى عال من التنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام بالشركة.	03
4	مرتفع	0,759	3,66	تتصف اللوائح والقواعد المعمول بها في الشركة بالمرونة	04
	مرتفع	0,674	3,75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الهيكل التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS(الملحق رقم13).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة الموافقة على بعد الهيكل التنظيمي ضمن محور المناخ التنظيمي كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,75 وهي تقع ضمن المجال [3,4-4,2] المقابل لدرجة موافقة مرتفعة، وهناك اتساق في إجابات أفراد العينة حيث كانت قيمة الانحراف المعياري مساوية 0,674 وهي أقل من الواحد، وتدل هذه النتائج على ملائمة الهيكل التنظيمي بدرجة مرتفعة في الشركة خاصة من حيث وضوح المهام والمسؤوليات وخطوط السلطة والصلاحيات.

ثانياً: تحليل فقرات بعد القيادة

يعكس الجدول التالي آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات القيادة:

الجدول رقم(17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء القيادة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
05	يتيح لي رئيسي الفرصة لإبداء آرائي.	4,13	0,588	مرتفع	2
06	يهتم رئيسي بمشاكلي الشخصية	3,67	0,793	مرتفع	4
07	يتمتع رئيسي المباشر بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في مختلف المواقف.	3,96	0,731	مرتفع	3
08	يعاملني رئيسي في العمل بطريقة لبقة وجيدة.	4,16	0,735	مرتفع	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء القيادة		3,98	0,470	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss(الملحق رقم13).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة الموافقة على بعد القيادة ضمن محور المناخ التنظيمي كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,98 وهي تقع ضمن المجال [3,4-4,2] المقابل لدرجة موافقة مرتفعة، وهناك اتساق في إجابات أفراد العينة حيث كانت قيمة الانحراف المعياري مساوية 0.470 وهي أقل من الواحد، وتدلل هذه النتائج على رضا أفراد عينة الدراسة عن نمط القيادة السائد بدرجة مرتفعة في الشركة، خاصة من حيث المعاملة الجيدة للموظفين وإتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم.

ثالثاً: تحليل فقرات بعد الاتصال

يعكس الجدول التالي آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات الاتصال:

الجدول رقم(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاتصال.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
4	مرتفع	0,868	3,83	يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملي بسهولة وفي الوقت المناسب.	09
1	مرتفع جدا	0,549	4,40	أجد سهولة في الاتصال برئيسي وزملائي.	10
3	مرتفع	0,935	3,90	يمكن الاتصال بمختلف المستويات الإدارية بسهولة	11
2	مرتفع	0,651	4,20	تتوفر بالشركة وسائل حديثة للاتصال.	12
مرتفع		0,567	4,08	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاتصال	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 13).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة الموافقة على بعد الاتصال ضمن محور المناخ التنظيمي كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,08 وهي تقع ضمن المجال [3.4 - 4.2] المقابل لدرجة موافقة مرتفعة، وهناك اتساق في إجابات أفراد العينة حيث كانت قيمة الانحراف المعياري مساوية 0,567 وهي أصغر من الواحد، وتدل هذه النتائج على موافقة أفراد العينة على سلاسة الاتصال بدرجة مرتفعة في الشركة. خاصة من حيث سهولة الاتصال وتوفر وسائل اتصال حديثة.

رابعا: تحليل فقرات بعد الحوافز

يعكس الجدول التالي آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات الحوافز:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الحوافز.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	يتناسب الأجر الذي أتصل عليه مع الجهد المبذول.	3,29	1,092	متوسطة	2
14	يتميز نظام الحوافز في الشركة بالموضوعية والعدالة	3,26	0,846	متوسطة	3
15	تتم الترقية على أساس معايير وقوانين واضحة.	3,13	1,062	متوسطة	4
16	يتم تقديم المكافآت بناء على النتائج المحققة في العمل	3,53	0,775	مرتفع	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الحوافز		3,30	0,815	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 13).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة الموافقة على بعد الحوافز ضمن محور المناخ التنظيمي كانت متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.30 وهي تقع ضمن المجال [2.60 - 3.40] المقابل لدرجة موافقة متوسطة، وهناك اتساق في إجابات أفراد العينة حيث كانت قيمة الانحراف المعياري مساوية 0,815 وهي أقل من الواحد، وتدل هذه النتائج على رضا الموظفين بدرجة متوسطة عن نظام الحوافز في الشركة. وبشكل أكثر تفصيلاً يرى أفراد عينة الدراسة أن أكثر نقطة إيجابية في نظام الحوافز بالشركة هي تقديم المكافآت بناء على النتائج المحققة في العمل، حيث حصلت العبارة 16 على درجة تقدير مرتفعة.

خامساً: تحليل فقرات بعد التكنولوجيا

يعكس الجدول التالي آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات التكنولوجيا:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التكنولوجيا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الترتيب
17	تعتمد الشركة على تكنولوجيا حديثة في أغلب أنشطتها	4,11	0,526	مرتفع	1
18	التكنولوجيا المعتمدة في الشركة سهلة الاستخدام	4,07	0,520	مرتفع	2
19	تساعدني التكنولوجيا المعتمدة على إنجاز عملي بجهد أقل وسرعة أكبر	4,01	0,625	مرتفع	3
20	هناك توافق بين التكنولوجيا المتاحة ومتطلبات عملي	3,81	0,572	مرتفع	4
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التكنولوجيا		4,00	0,453	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 13).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة الموافقة على بعد التكنولوجيا ضمن محور المناخ التنظيمي كانت مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.00 وهي تقع ضمن المجال [3.4 - 4.2] المقابل لدرجة موافقة مرتفع، وهناك اتساق في إجابات أفراد العينة حيث كانت قيمة الانحراف المعياري مساوية 0,453 وهي أقل من الواحد، وتدل هذه النتائج على ملائمة التكنولوجيا المتوفرة بالشركة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة الذين يرون أن الشركة تعتمد على تكنولوجيا حديثة في مجال نشاطها.

سادسا: تحليل فقرات بعد المشاركة في إتخاذ القرار

يعكس الجدول التالي آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات المشاركة في اتخاذ القرار:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المشاركة في إتخاذ القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الترتيب
21	أخذ القرارات المتعلقة بعملية دون الرجوع لرئيسي.	3,10	0,935	متوسط	4
22	تعتمد الإدارة على مبدأ الحوار خلال اجتماعات العمل.	3,61	0,708	مرتفع	2
23	أساهم في حل مشكلات العمل.	3,83	0,636	مرتفع	1
24	تؤخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	3,54	0,695	مرتفع	3
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المشاركة في إتخاذ القرار	3,52	0,485	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 13).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة الموافقة على بعد المشاركة في إتخاذ القرار ضمن محور المناخ التنظيمي كانت مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3,52 وهي تقع ضمن المجال [3.4 - 4.2] المقابل لدرجة موافقة مرتفع، وهناك اتساق في إجابات أفراد العينة حيث كانت قيمة الانحراف المعياري مساوية 0,485، وهي أقل من الواحد، وتدل هذه النتائج على توفر بعد المشاركة في إتخاذ القرار بدرجة مرتفعة في الشركة.

أما بالنسبة لمحور المناخ التنظيمي ككل بأبعاده الستة فقد كانت نتائج التحليل الوصفي كالتالي:

الجدول رقم(22): متوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المناخ التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
4	مرتفع	0,674	3,75	الهيكل التنظيمي	1
3	مرتفع	0,470	3,98	القيادة	2
1	مرتفع	0,567	4,08	الاتصال	3
6	متوسطة	0,815	3,30	الحوافز	4
2	مرتفع	0,453	4,00	التكنولوجيا	5
5	مرتفع	0,485	3,52	المشاركة في اتخاذ القرار	6
مرتفع		0,430	3,77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المناخ التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss(الملحق رقم13).

يُتضح من الجدول أعلاه أنّ المُتوسط الحسابي لمحور المناخ التنظيمي يساوي 3,77 وهو يقع ضمن الفئة [3.4- 4.2] المقابلة لدرجة موافقة مرتفعة ، وانحراف معياري 0,430 وهو أقل من الواحد وهذا يدل على توفر مناخ تنظيمي مريح ومناسب بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في الشركة. كما يُتضح من الجدول أنّ ملائمة المناخ التنظيمي سببها الأول هو عملية الاتصال حيث تحسّل هذا البعد على أعلى درجة مُوافقة، وكذلك التكنولوجيا ونمط القيادة. وحسب أفراد عينة الدراسة فإن عامل الضعف ضمن عناصر المناخ التنظيمي هو نظام الحوافز الذي حصل على درجة موافقة متوسطة.

الفرع الثاني : التحليل الوصفي لمتغير سلوك المواطنة التنظيمية

من أجل تحليل عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية تمّ حساب المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولاً: تحليل فقرات بعد الإيثار

يعكس الجدول التالي آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات بعد الإيثار:

الجدول رقم(23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الإيثار

الترتيب	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفع	0,666	4,14	أقدم مساعدة لزملائي لإنجاز أعمالهم المتراكمة.	17
2	مرتفع	0,649	4,11	أساعد العمال الجدد في العمل دون طلبهم ذلك مني.	18
3	مرتفع	0,613	4,03	أقوم بإنجاز أعمال زملائي في حالة غيابهم.	19
4	مرتفع	0,708	3,86	أتحمل مسؤوليات إضافية من أجل مساعدة زملائي.	20
مرتفع		0,499	4,04	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الإيثار	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss(الملحق رقم14).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة الموافقة على بعد الإيثار ضمن محور سلوك المواطنة التنظيمية كانت مرتفعة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,04 وهي تقع ضمن المجال [3.4- 4.2] المقابل لدرجة موافقة مرتفع، وهناك اتساق في إجابات أفراد العينة حيث كانت قيمة الانحراف المعياري مساوية 0,499 هي أقل من الواحد، وتدل هذه النتائج على توفر تحلي أفراد العينة بدرجة مرتفعة من الإيثار.

ثانيا: تحليل فقرات بعد اللطف والقياسة:

يعكس الجدول التالي آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات بعد اللطف والقياسة:

الجدول رقم(24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء اللطف والقياسة

الترتيب	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
2	مرتفع جدا	0,612	4,27	أعامل الزوار بلطافة لجلب السمعة الحسنة للشركة.	17
3	مرتفع	0,728	4,19	أستطيع المحافظة على علاقات جيدة مع زملائي	18
1	مرتفع جدا	0,663	4,29	أرد على استفسارات الزوار والعمال الجدد دون تذمر.	19
4	مرتفع	0,834	3,97	أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي.	20
مرتفع		0,596	4,18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء المجاملة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss(الملحق رقم14).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة الموافقة على بعد المجاملة ضمن محور سلوك المواطنة التنظيمية كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,18 وهي تقع ضمن المجال [3.4- 4.2] المقابل لدرجة موافقة مرتفعة، وهناك اتساق في إجابات أفراد العينة حيث كانت قيمة الانحراف المعياري مساوية 0,596 هي أقل من الواحد، وتدل هذه النتائج على تحلى أفراد العينة بدرجة مرتفعة من اللطف والكياسة في الشركة.

ثالثاً: تحليل فقرات بعد الروح الرياضية

يعكس الجدول التالي آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات بعد الروح الرياضية:

الجدول رقم(25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الروح الرياضية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الترتيب
17	أُتقبل انتقادات الآخرين دون إثارة المشاكل.	4,04	0,523	مرتفع	3
18	أُتقبل من يقدم لي النصيحة والمشورة.	4,36	0,483	مرتفع جداً	1
19	أُتسامح مع زملائي دائماً عند نشوء صراعات بيننا.	4,10	0,684	مرتفع	2
20	أقوم باستشارة زملائي حول ما إذا كانت قراراتي تؤثر فيهم.	3,57	0,791	مرتفع	4
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الروح الرياضية		4,02	0,455	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 14).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة الموافقة على عبارات بعد الروح الرياضية ضمن محور سلوك المواطنة التنظيمية كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,02 وهي تقع ضمن المجال [3.4- 4.2] المقابل لدرجة موافقة مرتفعة ، وهناك اتساق في إجابات أفراد العينة حيث كانت قيمة الانحراف المعياري مساوية 0,455 هي أقل من الواحد، وتدل هذه النتائج على تمتع أفراد العينة بدرجة عالية من الروح الرياضية خاصة فيما يخص تقبل النصيحة والمشورة حيث حصلت هذه العبارة على درجة موافقة مرتفعة جداً.

رابعاً: تحليل فقرات بعد وعي الضمير

يعكس الجدول التالي آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات بعد وعي الضمير:

الجدول رقم(26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدي وعي الضمير

الترتيب	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
3	مرتفع جدا	0,525	4,41	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.	17
1	مرتفع جدا	0,527	4,57	أهتم بالحفاظ على ممتلكات الشركة.	18
2	مرتفع جدا	0,557	4,46	أقوم بإعلام الشركة مسبقا إذا لم أتمكن من الحضور.	19
4	مرتفع	0,955	3,96	أكمل عملي بالرغم من انتهائي وقت العمل.	20
مرتفع جدا		0,426	4,35	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وعي الضمير	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss(الملحق رقم14).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة الموافقة على فقرات بعدي وعي الضمير كانت مرتفعة جدا، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,35 وهي تقع ضمن المجال [4.20 - 5] المقابل لدرجة موافقة مرتفعة جدا، وهناك اتساق في إجابات أفراد العينة حيث كانت قيمة الانحراف المعياري مساوية 0,426 هي أقل من الواحد، وتدل هذه النتائج على تمتع أفراد عينة الدراسة بدرجة مرتفعة جدا من وعي الضمير. ومن أهم مظاهر هذا الوعي الحفاظ على ممتلكات الشركة كما تُظهره العبارة رقم 18.

خامسا: تحليل فقرات بعد السلوك الحضاري

يعكس الجدول التالي آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات بعد السلوك الحضاري:

الجدول رقم(27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدي السلوك الحضاري

الترتيب	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	مرتفع جدا	0,646	4,40	أحرص على إظهار الصورة الإيجابية للشركة.	17
2	مرتفع جدا	0,644	4,39	أتبع التعليمات واللوائح الداخلية للشركة بانتظام.	18
3	مرتفع	0,890	3,93	أسعى إلى تقديم مقترحات لتطوير طرق العمل بالشركة.	19
4	مرتفع	0,867	3,73	أحث زملائي على العمل لصالح الشركة بدلا من تضييع الوقت.	20
مرتفع		0,558	4,11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدي السلوك الحضاري	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss(الملحق رقم14).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة المُوافقة على بعد السلوك الحضاري ضمن محور سلوك المواطنة التنظيمية كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4,11 وهي تقع ضمن المجال [3.4 - 4.2] المقابل لدرجة موافقة مرتفعة جدا، وهناك اتساق في إجابات أفراد العينة حيث كانت قيمة الانحراف المعياري مساوية 0,558 هي أقل من الواحد، وتدل هذه النتائج على توفر بعد السلوك الحضاري بدرجة مرتفعة جدا في الشركة.

أما بالنسبة لمحور سلوك المواطنة التنظيمية ككل بأبعاده الستة فقد كانت نتائج التحليل الوصفي كالتالي:

الجدول رقم(28): متوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور سلوك المواطنة التنظيمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
4	مرتفع	0,499	4,04	الايثار	1
2	مرتفع	0,596	4,18	اللطف والكرامة	2
5	مرتفع	0,455	4,02	الروح الرياضية	3
1	مرتفع جدا	0,426	4,35	وعي الضمير	4
3	مرتفع	0,558	4,11	السلوك الحضاري	5
	مرتفع	0,394	4,14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور سلوك المواطنة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss(الملحق رقم14).

يتضح من الجدول أعلاه أنّ المُتوسط الحسابي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية يساوي 4,14 وهو يقع ضمن الفئة [3.4 - 4.2] المقابلة لدرجة موافقة مرتفعة، وانحراف معياري 0,394 وهو أقل من الواحد وهذا يدل على توفر سلوك المواطنة التنظيمية بدرجة مرتفعة في الشركة.

كما يتضح من الجدول أنّ بُعد وعي الضمير قد تحسّل على أعلى درجة مُوافقة بمتوسط حسابي 4,35 وانحراف معياري 0,426، ثم يليه بعد المجاملة ، ويليه بعد السلوك الحضاري ، ثم بعد الإيثار وفي الأخير بعد الروح الرياضية.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة وتفسير النتائج المتوصل إليها. بالاعتماد على الانحدار المتعدد حيث تم اختبار فرضيات الرئيسية بالرجوع المعنوية (F)

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: "مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب مرتفع".

تأكدنا أن سابقا أن بيانات محور سلوك المواطنة التنظيمية تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه اختبار هذه الفرضية بواسطة اختبار اختبار T للعينة الواحدة، وكانت نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار T للعينة الواحدة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المحور	الوسط الحسابي	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
محور سلوك المواطنة التنظيمية	4,14	24,178	69	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 15).

يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة لقيمة T هو 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05 كما أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور هي (4.14) بدرجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمديرية التجارة بجيجل مرتفع، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أن: "مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للصلب مرتفع".

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

سيتم اختبار وجود الفروق بالنسبة لكل متغير: الجنس، السن، المستوى الدراسي، سنوات الأقدمية والسلك، وتم اختيارها بالرجوع لقيمة معنوية (T).

• الفرضية الفرعية الأولى: متغير الجنس

يمكن صياغة هذه الفرضية كالتالي:

• H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

• H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

وقبل اختبار هذه الفرضية يجب أولاً التأكد من أن البيانات المتعلقة بمتغير الجنس تتبع التوزيع الطبيعي:

جدول رقم (30): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الجنس

اختبار (Shapiro-Wilk)			اختبار (Kolmogorov-Smirnov)			متغير الجنس	المتغير التابع
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة الاختبار		
0.094	65	0.968	0.061	65	0.115	ذكر	المناخ التنظيمي
0.305	5	0.879	0.200	5	0.226	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 16)

بما أن حجم مجموعة الذكور أكبر من 50 مفردة سيتم الاعتماد على نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov في تحديد طبيعة التوزيع، حيث يتضح أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.061 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) ومنه فإن بيانات مجموعة الذكور تتبع التوزيع الطبيعي. وبالنسبة لمجموعة الإناث نعلم على نتائج اختبار Shapiro-Wilk لأن حجم المجموعة أقل من 50، حيث يتضح أن مستوى الدلالة يساوي 0.305 وهو أكبر من 0.05 وهذا يعني أن بيانات مجموعة الإناث أيضاً تتبع التوزيع الطبيعي.

بما أن المجموعتين (ذكور وإناث) تتبع التوزيع الطبيعي فهذا يسمح بتطبيق الاختبارات المعلمية وعليه لاختبار هذه الفرضية سنعمد على اختبار T لعينتين مستقلتين، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين-متغير الجنس-

اختبار T لتساوي المتوسطين		نتائج اختبار Levene لتساوي تباين المجتمعين			متغير الجنس	المتغير التابع
مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الفرضية حول التباين		
0.070	-1.838	0.529	0.400	متساويين	ذكر	العدالة
0.068	-2.308			غير متساويين	أنثى	التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 16)

قبل تحديد نتائج اختبار T لتساوي المتوسطين يجب أولاً اختبار فرضية تساوي التباينين، حيث تظهر نتائج اختبار Levene لتساوي تباين المجتمعين أن قيمة $F = 0.400$ عند مستوى دلالة 0.529 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني أن التباينين متساويين. وبناءً على ذلك نقرأ قيمة T الموافقة لحالة تساوي التباينين في

اختبار T لتساوي المتوسطين، حيث تُظهر نتائج أن $T = -1.838$ ومستوى دلالة يساوي 0.070 وهو أكبر من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس".

• الفرضية الفرعية الثانية: متغير السن

يمكن صياغة الفرضية بالشكل التالي:

• H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير السن.

• H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير السن. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير السن كانت كالتالي:

جدول رقم (32): اختبار التوزيع الطبيعي - لمتغير السن -

اختبار (Shapiro-Wilk)			اختبار (Kolmogorov-Smirnov)			متغير السن (بالسنوات)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة الاختبار		
0.051	16	0,888	0,029	16	0,225	أقل من 30	المناخ التنظيمي
0378	38	0,969	0,200*	38	0,110	[39 – 30]	
0.071	12	0,854	0,166	12	0,207	[49- 40]	
0.356	4	0,884		4	0,280	50 فأكثر	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 16)

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد أفراد الفئات العمرية الأربعة أقل من 50، ومنه نعتمد على نتائج اختبار Shapiro-Wilk، حيث يتضح أن مستوى الدلالة للمجموعات الأربعة أكبر من 0.05 وهذا يعني أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فسيتم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار هذه الفرضية، حيث كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (33): نتائج اختبار تحليل التباين للفروقات في المناخ التنظيمي تعزى لمتغير السن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	داخل المجموعات	12.612	67	0.188	0.437	0.648
	بين المجموعات	0.165	2	0.082		
	المجموع	12.777	69			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 16)

من خلال الجدول بلغت قيمة $F = 0.437$ المرافق لمستوى الدلالة 0.648 وهي أكبر من 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية أي أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير السن".

- الفرضية الفرعية الثالثة: متغير المستوى التعليمي

يمكن صياغة هذه الفرضية بالشكل التالي:

• H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

• H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وننتج اختبار التوزيع الطبيعي كانت كالتالي:

جدول رقم (34): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المستوى الدراسي

اختبار (Shapiro-Wilk)			اختبار (Kolmogorov-Smirnov)			متغير المستوى الدراسي	المتغير التابع
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة الاختبار		
0,332	13	0,929	0,200*	13	0,174	ثانوي فأقل	المناخ التنظيمي
0,290	57	0,975	0,200*	57	0,097	جامعي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 16)

بما أن حجم مجموعة الجامعيين أكبر من 50 سيتم الاعتماد على نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov في تحديد طبيعة التوزيع، حيث يتضح أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.20 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) ومنه فإن بيانات مجموعة الجامعيين تتبع التوزيع الطبيعي.

وبالنسبة لمجموعة الثانوي فأقل نعتمد على نتائج اختبار Shapiro-Wilk لأن حجم المجموعة أقل من 50، حيث يتضح أن مستوى الدلالة يساوي 0,332 وهو أكبر من 0.05 وهذا يعني أن بيانات مجموعة الثانوي فأقل أيضا تتبع التوزيع الطبيعي.

بما أن المجموعتين (الجامعي والثانوي فأقل) تتبع التوزيع الطبيعي فهذا يسمح بتطبيق الاختبارات المعلمية وعليه لاختبار هذه الفرضية سنعتمد على اختبار T لعينتين مستقلتين، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (35): نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين-متغير المستوى الدراسي -

المتغير التابع	متغير المستوى الدراسي	نتائج اختبار Levene لتساوي تباين المجتمعين			اختبار T لتساوي المتوسطين
		الفرضية حول التباين	قيمة F	مستوى الدلالة	
المناخ التنظيمي	ثانوي فأقل	متساويين	0,088	0,768	
	جامعي	غير متساويين		0,020	
				0,982	
				0,984	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 16)

تظهر نتائج اختبار Levene لتساوي تباين المجتمعين أن قيمة $F = 0.088$ عند مستوى دلالة 0.768 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني أن التباينين متساويين. وبناء على ذلك نقراً قيمة T الموافقة لحالة تساوي التباينين في اختبار T لتساوي المتوسطين، حيث تُظهر نتائج أن $T = 0.022$ ومستوى دلالة يساوي 0,982 وهو أكبر من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية أي أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الدراسي".

- الفرضية الفرعية الرابعة: متغير سنوات الأقدمية

- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.
- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية.

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير سنوات الأقدمية كانت كالتالي:

جدول رقم (36): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير سنوات الأقدمية

اختبار (Shapiro-Wilk)		اختبار (Kolmogorov-mirnov)			متغير سنوات الأقدمية	المتغير التابع
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة الاحصاء	مستوى الدلالة	درجة الحرية		
0,017	44	0,936	0,009	44	0,156	5 سنوات فأقل
0,524	26	0,966	0,200*	26	0,098	أكثر من 5 سنوات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 16)

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد أفراد الذين سنوات أقدميتهم أقل أو أكثر من 5 سنوات أقل من 50، ومنه نعلم على نتائج اختبار Shapiro-Wilk، حيث يتضح أن مستوى الدلالة للمجموعتين أكبر من 0.05 وهذا يعني أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

بما أن المجموعتين (أقل من 5 سنوات وأكثر من 5 سنوات) تتبع التوزيع الطبيعي وعليه لا اختبار هذه الفرضية سنعمد على اختبار T لعينتين مستقلتين، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (37): نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين -سنوات الأقدمية-

اختبار T لتساوي المتوسطين		نتائج اختبار Levene لتساوي تباين المجتمعين			متغير سنوات الأقدمية	المتغير التابع
مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الفرضية حول التباين		
0,609	0,514	0,170	1,929	متساويين	أقل من 5 سنوات	المناخ التنظيمي
0,624	0,494			غير متساويين	أكثر من 5 سنوات	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 16)

تظهر نتائج اختبار Levene لتساوي تباين المجتمعين أن قيمة $F = 1,929$ عند مستوى دلالة 0.170 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني أن التباينين متساويين. وبناء على ذلك نقرأ قيمة T الموافقة لحالة تساوي التباينين في اختبار T لتساوي المتوسطين، حيث تُظهر نتائج أن $T = 0.514$ ومستوى دلالة يساوي 0.609 وهو أكبر من 0.05 وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية أي أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية".

- الفرضية الفرعية الخامسة: متغير السلك
- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير السلك .
- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير السلك.
- نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير السلك كانت كالتالي:

جدول رقم (38): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير السلك

اختبار (Shapiro-Wilk)			اختبار (Kolmogorov-Smirnov)			متغير المسمى الوظيفي	المتغير التابع
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة الاختبار		
0,702	7	0,947	0,200*	7	0,194	تقني سامي/ مهني	المناخ التنظيمي
0,090	52	0,961	0,167	52	0,110	إداري	
0,278	11	0,915	0,200*	11	0,147	مهندس	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 16)

تظهر نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لفئة الإداريين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,167 هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) ومنه فإن بيانات مجموعة الإداريين تتبع التوزيع الطبيعي. وبالنسبة لمجموعة التقني سامي/مهني والمهندس نعتمد على نتائج اختبار Shapiro-Wilk ، حيث يتضح أن مستوى الدلالة يساوي 0.702 و 0.278 على الترتيب وهما أكبر من 0.05 وهذا يعني أن بيانات مجموعة التقني سامي/مهني والمهندسين أيضا تتبع التوزيع الطبيعي.

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فسيتم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي، حيث كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (39): نتائج اختبار تحليل التباين للفروقات في المناخ التنظيمي تعزى لمتغير السلك

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	داخل المجموعات	12.645	67	0.189	0.349	0.706
	بين المجموعات	0.132	2	0.066		
	المجموع	12.777	69			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 16)

من خلال الجدول بلغت قيمة $F = 0.349$ والمرافق ومستوى الدلالة 0.706 وهي أكبر من 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية " H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى لمتغير السلك".

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لأبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب"

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية والانحدار (التوزيع الطبيعي، معامل تضخم التباين والتباين المسموح واستقلالية الأخطاء) سيتم اختبار فرضية الرئيسية للأثر باستخدام الانحدار المتعدد كما يلي:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعناصر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب.
 - H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعناصر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب.
- وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغير المستقل المتمثل في عناصر المناخ التنظيمي والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

أبعاد المتغير المستقل: المناخ التنظيمي	قيمة beta	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	,011	,059	,954
القيادة	,206	1,453	,151
الاتصال	,008	,053	,958
الحوافز	-,118	-,950	,346
التكنولوجيا	,410	3,411	,001
المشاركة في اتخاذ القرار	,395	4,007	,000
R	0,695 ^a		
قيمة R ²	0.482		
قيمة (F)	9.785		
مستوى الدلالة	0,000 ^b		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 17).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (F) تساوي 9.785 بمستوى معنوية قدر ب (0.000) وبالتالي وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,05) وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية. كما أن معامل التحديد بلغ $R^2=0.482$ وهذا معناه أن المناخ التنظيمي يفسر ما نسبته 48.2% من التغير أو التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية وهي نسبة معتبرة ، والنسبة الباقية تعود إلى عوامل أخرى.

ومنه: يمكن أن نستنتج أن الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب" مقبولة.

ويمكن اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة كالتالي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب. ويمكن صياغتها كالتالي:

• H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعده الهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب.

• H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب.

نلاحظ من الجدول رقم (40) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة بالهيكل التنظيمي تقدر بـ 0.954 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، ومنه حسب قاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر الهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب -".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد القيادة في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب. ويمكن صياغتها كالآتي:

• H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد القيادة في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب.

• H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد القيادة في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب.

نلاحظ من الجدول رقم (40) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة بالقيادة بخصائص الوظيفة تقدر بـ 0.151 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، وحسب قاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر القيادة في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب" ويمكن صياغتها كالآتي:

• H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب.

• H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب.

نلاحظ من الجدول رقم (40) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة بالاتصال تقدر ب 0.958 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، وحسب قاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب. ويمكن صياغتها على النحو التالي:

• H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب.

• H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب.

نلاحظ من الجدول رقم (40) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة بالحوافز تقدر ب 0.346 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر التكنولوجيا في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب. ويمكن صياغتها كالتالي:

• H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد التكنولوجيا في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب.

• H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد التكنولوجيا في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب.

نلاحظ من الجدول رقم (40) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة بالتكنولوجيا تقدر ب 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، كما أن قيمة beta تساوي (0.41) أي أن عنصر التكنولوجيا يؤثر بشكل إيجابي كما أنه أثر معتبر نوعا ما. وحسب قاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية أي أنه يوجد "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد التكنولوجيا على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب".

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد المشاركة في اتخاذ القرار في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب".

ويمكن صياغتها كالآتي:

• H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد المشاركة في اتخاذ القرار في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب.

• H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لبعد المشاركة في اتخاذ القرار في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب.

نلاحظ من الجدول رقم (40) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة ببعد المشاركة في اتخاذ القرار تقدر ب 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، كما أن قيمة beta تساوي (0.395) أي أن عنصر المشاركة في اتخاذ القرار يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية بشكل إيجابي وكما أنه أثر معتبر نوعا ما من حيث حجمه. وحسب قاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية أي أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر المشاركة في اتخاذ القرار في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب".

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل البحث في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ومدى وجود فروقات في إدراك الموظفين لأبعاد المناخ التنظيمي وكذلك التقصي عن أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الشركة الجزائرية القطرية للصلب، وهذا من خلال تحليل البيانات المتعلقة بإجابات عينة مكونة من 70 موظف والتي تم جمعها باستخدام الاستبيان. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى سلوك مواطنة تنظيمية بالشركة كان مرتفعا إلى جانب عدم وجود فروقات في إدراك أفراد عينة الدراسة لأبعاد المناخ التنظيمي ترجع إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية. كما كشفت الدراسة عن وجود أثر للمناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة، ويعود هذا الأثر لبعدي التكنولوجيا والمشاركة في اتخاذ القرار.

الختامة

في ختام هذا البحث الذي حاولنا من خلاله الوقوف على أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطن التنظيمية من خلال دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب، وفي إطار محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة والبحث في مدى صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، وبعد الإطلاع على الأدبيات النظرية والتطبيقية المرتبطة بالموضوع من جهة، ودراسة عينة من عمال وموظفي الشركة الوطنية الجزائرية القطرية للحديد والصلب تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وفي ضوئها نقدم مجموعة من الاقتراحات.

أولاً: نتائج الدراسة

لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية تتمثل فيما يلي:

- النتائج النظرية:

- يشير المناخ التنظيمي إلى عناصر البيئة الداخلية التي تتميز بالثبات والاستقرار، ومن هذه العناصر: النمط القيادي، نظام الحوافز، المشاركة في إتخاذ القرارات، قنوات الاتصال، التكنولوجيا المتاحة؛
- يؤثر المناخ التنظيمي على الكثير من المتغيرات التنظيمية الأخرى، مثل سلوك المواطن التنظيمية؛
- يتمثل دور المناخ التنظيمي في العمل على تطوير وتحسين بيئة العمل بصورة عامة.
- سلوك المواطن التنظيمية عبارة عن التزام الأفراد داخل الشركة بعمل تطوعي اختياري دون الحاجة للمكافآت والحوافز، وهو ينطوي على الكثير من الآثار الايجابية، لكن بالمقابل أيضا يمكن أن يحمل آثارا سلبية؛
- يهدف سلوك المواطن التنظيمية إلى تجسيد روح التعاون والتكافل داخل الشركة وزيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها واستمراريتها.
- لسلوك المواطن التنظيمية خمسة أبعاد وهي الإيثار، المجاملة، سلوك الحضاري، وعي الضمير، الروح الرياضية.

- النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها داخل الشركة الوطنية الجزائرية القطرية للحديد والصلب بلارة- الميلية ولاية جيجل على عينة من العمال والموظفين للبحث في أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطن التنظيمية تم توصل إلى:

- وجود مناخ تنظيمي إيجابي بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب بدرجة مرتفعة حسب إجابات عينة الدراسة.
 - حصلت جميع أبعاد المناخ التنظيمي على درجة موافقة مرتفعة، باستثناء بعد الحوافز الذي جاء متوسطا، ويمكن ترتيب مستوى ملائمة أبعاد المناخ التنظيمي تنازليا كالتالي: الاتصال، التكنولوجيا، القيادة، الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار وأخيرا الحوافز.
 - كشفت الدراسة عن وجود مستوى مرتفع من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي الشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب.
- وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أن: "مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية مرتفع".
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات في إدراك أبعاد المناخ التنظيمي لدى عينة الدراسة ترجع إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية والمتمثلة في: السن، الجنس، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي وسنوات الأقدمية .
- وهذه النتيجة تنفي الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة في إدراك أفراد العينة لأبعاد المناخ التنظيمي تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية".
- أظهرت نتائج الانحدار الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة و فرضياتها الفرعية ما يلي:
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في الشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب. وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب. وهذه النتيجة تنفي صحة الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لنمط القيادة في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب. وهذه النتيجة تنفي صحة الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب. وهذه النتيجة تنفي صحة الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب. وهذه النتيجة تنفي صحة الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتكنولوجيا في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب. وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للتكنولوجيا في سلوك المواطنة التنظيمية بالشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب. وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثالثة.

ثانياً: الاقتراحات

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها والتي أظهرت وجود مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية وبالشركة ووجود أثر للمناخ التنظيمي في سلوك المواطنة يمكن تقديم بعض الاقتراحات للشركة AQS بلارة الميلية-جيجل لتعزيز هذا الأثر وتوسيع نطاقه ليشمل أبعاد أخرى (غير التكنولوجيا واتخاذ القرار) كما يلي:

- الحفاظ على الممارسة المرتفعة لسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال وموظفي الشركة من خلال تعزيز ونفيع باقي أبعاد المناخ التنظيمي، والبحث عن مداخل أخرى من شأنها تشجيع سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ضرورة الاهتمام بنظام الحوافز المقدمة لعمال وموظفي الشركة الذي أظهرت النتائج أنه العنصر الأضعف في المناخ التنظيمي بالشركة، وذلك من خلال تصميم نظام حوافز تتميز بالتنوع والعدالة في التوزيع.
- لتفعيل أثر الهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية لا بد من الحرص على ضمان تميزه ببعض الخصائص كالمرونة والوضوح؛

- تشجيع الموظفين على المبادرة بإبداء آرائهم و تقديم أفكارهم؛
- لتفعيل أثر الاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية لا بد من دعم الاتصال غير الرسمي جنبا إلى جنب مع الاتصال الرسمي.

ثالثا: أفاق الدراسة

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي لها صلة بموضوع الدراسة والتي يمكن أن تكون هنا وبين البحوث مستقبلية:

- أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي؛
- المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي؛
- أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي؛
- دراسة مقارنة لأثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بين القطاع العام والخاص.
- أثر جودة حياة العمل في سلوك المواطنة التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. إبراهيم الدعمة، حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات spss، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2013.
2. أبوزيد، محمد خير، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية IBM SPSS ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
3. إسماعيل محمد دياب، الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
4. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014.
5. بشير الخضر وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 1995.
6. بهلول لطيفة، عامرة يسمينة، أساليب ومناهج البحث العلمي لإتباع منهجية (imrad)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص132.
7. حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي، مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
8. رابوة حسن محمد، السلوك في المنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
9. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي-النظرية والتطبيق-، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
10. رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004.
11. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
13. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج Spss، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
14. عدنان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مكتب الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020.
15. فاروق عبود فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

16. كاظم خيضر محمود، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
17. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان، 1995.
18. محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
19. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث مصر، 2009.
20. محمد المحمدي الماضي، إدارة السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، بدون طبعة، المكتبة العصرية الإسكندرية.
21. محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
22. محمد شاهين عبد التواب، سيكولوجية التميز الإداري والتحديات المعاصرة، معهد السادات للعلوم الإدارية، الشرقية، مصر، 2023.
23. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني والفردية والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
24. محمود المهدي البياني، تحليل البيانات الإحصائية Spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
25. مصطفى نجيب الشاويش، أساسيات إدارة أعمال المكاتب: مفاهيم ومبادئ ونظريات مدخل سلوكي، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
26. منير زيد عبودي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
27. موسى سلامه اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
28. ناريمان لهلوب السلمي، ماجدة الصرايرة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان 2012.
29. نبيل أندرسون، فيجل كينج، إدارة أنشطة الابتكار والتغير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة محمود حسن حسني، دون طبعة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.

11. المجلات والدوريات:

1. أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز 3 للاقتصاد والإدارة، العدد 2، 2003.
2. أمينة كرسنة، جلال الدين بوعطيط، العدالة التنظيمية ودورها في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، المجلد 1، العدد 2، جامعة سكيكدة، جانفي 2021.
3. بن يحيى عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، مجلد 4، جوان 2017.
4. بومنقار مراد، شلبي زهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية- دراسة تحليلية نظرية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، جويلية 2016.
5. رايح عائشة، المناخ التنظيمي ودوره في تشكيل الوعي التنظيمي، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة الجلفة، العدد الأول، 2016.
6. رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، 2015.
7. سهام عليوط، خالد بوجعدار، أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك الأخضر للموظف: دراسة تطبيقية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير -ولاية جيجل-، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 15، ديسمبر 2022.
8. شافية غليظ، أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، المجلد (أ)، العدد 32، 2009.
9. عثمان عبد الرزاق أبان، عبد الستار محمود ناجي، تقويم المناخ التنظيمي، دراسة استطلاعية للآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية، مجلة جامعة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق، العدد 01، 2012.
10. عيسات فاطمة الزهراء وجميل أحمد، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية: دراسة استطلاعية على عينة من مؤسسات ولاية البويرة، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، 2016.
11. فراح خالدي وأخريات، (أثر المناخ التنظيمي على مستوى الاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز ولاية أم البواقي)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 02، 2021.

12. فيروز زروخي، عبد القادر قطاف، اثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 1، القسم (أ).
13. محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بن غازي، مجلة جامعة بن غازي، كلية الآداب 2، 2015.
14. محمد عبد الحميد الطبولي، رمضان سعد كريم، ابتسام علي حمزة العبار، "الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بن غازي"، مجلة جامعة بن غازي، جامعة بن غازي، العدد 02، 2015.
15. محمد ناصر إسماعيل وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012.
16. مؤيد سعيد سليمان السالم، التوتر التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، العدد 67، الجامعة الأردنية، الأردن، أكتوبر 1990.
- III. الأطروحات والرسائل الجامعية:
1. إيهاب محمد عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009/2008.
2. بوجمعة نقبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة حالة بثانويات ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص علم نفس تربوي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، 2009/2008.
3. حمادة الزهرة، المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مديرية مصالح الفلاحية بأم البواقي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، 2016/2015.
4. سميرة هارون، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014/2013.
5. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم تسيير غير منشوره، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه محمد بوقره، بومرداس، 2010.

6. شتاتحة عائشة، ريم عمام، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، أبحاث إبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة برج بوعرييج، العدد 30.
7. شلابي وليد، دور الولاء في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من الموظفين الإدارية المحلية بولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
8. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010..
9. عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري -دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2015/2014.
10. عبد الله عبدو، محمد الفهيدي، أنماط السلوكي القيادي السائد لدى مديري إدارة التربية والتعليم بمحافظه تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010/2009.
11. فوزية مقراش، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة -دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية- أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015.
12. فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، دراسة حالة بلدية عين قشرة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2014/2013.
13. قبوقب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
14. 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.
15. علاوي فارس، المناخ التنظيمي وعلاقته بترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بوكالة المسيلة، مذكرة ماستر، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2018/2017.

16. محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القوي، المملكة العربية السعودية، 1428/1427 هـ.

.IV المداخلات في الملتقيات:

1. نصر الدين بن مسعود، محمد كنوشن، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، مداخلتة مقدمة في الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14 و15 فيفري 2012.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ali Atallah Salah & Manal Abdulrahman Al-Attili, The Impact of Organizational Climate on the Performance of Human Resources (A field study on the employees working at the Aqaba Company for Managing and Operating ports), **international Journal of Business, Humanities and Technology**; Vol. 9, No. 1, March 2019
2. Tamizarasu Nandan & Abdul Mutalib Mohamed Azim, **Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior : Mediating Role Of Psychological Capital**, American international jornal of social science, vol (04), N°(06), university putra, Malaysia, December 2015.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان الأولي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

إستمارة بحث بعنوان:

أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية

-دراسة حالة الشركة الجزائرية القطرية للحديد و للصلب-

في إطار إنجازنا لمذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، نضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي تم تصميمها لغرض جمع البيانات اللازمة لإتمام هذه الدراسة، راجين منكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (x) في المكان الذي يعبر عن رأيكم. ونحيطكم علما بأن جميع البيانات سوف تكون في موضع اهتمام وسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إشراف: د/ عليوط سهام

إعداد الطالب: طارق سعد الله

السنة الجامعية: 2023/2022

I- البيانات الوصفية العامة:

أرجو وضع علامة (x) في الخانة المناسبة لكم.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة 30-39 سنة
- 3- الحالة العائلية: أعزب (ة) متزوج
- 4- المستوى الدراسي: متوسط ثانوي
- 5- سنوات الأقدمية: أقل من 5 سنوات 5 سنوات فأكثر
- 6- السلك: إداري تقني، تقني س
- مهنى جامعي
- عامل مهني مهندس

II - محور المناخ التنظيمي:

المؤشر	الرقم	العبارات	الإجابة			
			أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق تماما
الهيكل التنظيمي	01	تتنصف المهام والمسؤوليات الموكلة إلي بالوضوح.				
	02	تتميز خطوط السلطة والصلاحيات والمسؤوليات في الشركة بالوضوح.				
	03	يوجد مستوى عال من التنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام بالشركة.				
	04	تتنصف اللوائح والقواعد المعمول بها في الشركة بالمرونة				
	05	يتيح لي رئيسي الفرصة لإبداء آرائي.				
القيادة	06	يهتم رئيسي بمشاكلي				
	07	يتمتع رئيسي المباشر بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في مختلف المواقف.				
	09	يعاملني رئيسي في العمل بطريقة لبقة وجيدة.				
	10	يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملي بسهولة وفي الوقت المناسب.				
الاتصال	11	أجد سهولة في الاتصال برئيسي وزملائي.				
	12	يمكن الاتصال بمختلف المستويات الإدارية بسهولة				
	13	تتوفر بالشركة وسائل حديثة للاتصال.				
	14	يتناسب الأجر الذي أتحصل عليه مع الجهد المبذول.				
الحوافز	15	يتميز نظام الحوافز في الشركة بالموضوعية والعدالة				
	16	تتم الترقية على أساس معايير وقوانين واضحة.				
	17	يتم تقديم المكافآت بناء على نتائج تقييم الأداء				
التكنولوجيا	18	تعتمد الشركة على تكنولوجيا حديثة في أغلب أنشطتها				
	19	التكنولوجيا المعتمدة في الشركة سهلة الاستخدام				
	20	تساعدني التكنولوجيا المعتمدة على انجاز عملي بجهد أقل وسرعة أكبر				
	21	هناك توافق بين التكنولوجيا المتاحة لي ومتطلبات عملي				
الم	22	أخذ القرارات المتعلقة بعملي دون الرجوع لرئيسي.				

					23	تعتمد الإدارة على مبدأ الحوار خلال اجتماعات العمل.
					24	أساهم في حل مشكلات العمل.
					25	تؤخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

III- محور سلوك المواطنة التنظيمية:

المؤشر	الرقم	العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
الإيثار	01	أقدم مساعدة لزملائي لإنجاز أعمالهم المتراكمة.					
	02	أساعد الأفراد الجدد في العمل دون طلبهم ذلك مني.					
	03	أقوم بإنجاز عمل زملائي في حالة غيابهم.					
المعاملة	04	أتحمل مسؤوليات إضافية من أجل مساعدة زملائي.					
	05	أعامل الزوار بلطافة لجلب السمعة الحسنة للشركة.					
	06	أستطيع المحافظة على علاقات جيدة مع زملائي					
	07	أرد على استفسارات الزوار والعمال الجدد دون تدمير.					
	08	أحترم الشركة التي أنتمي إليها وأفتخر بالانتماء إليها					
الروح الرياضية	09	أقبل انتقادات الآخرين دون إثارة المشاكل.					
	10	أقبل من يقدم لي النصيحة والمشورة.					
	11	أتسامح مع زملائي دائما عند نشوء صراعات بيننا.					
	12	أقوم باستشارة زملائي حول ما إذا كانت قراراتي تؤثر بهم.					
وعي الضمير	13	أحرص على الإلتزام بأوقات الحضور والإلتزام.					
	14	أهتم بالحفاظ على ممتلكات الشركة.					
	15	أقوم بإخبار الشركة مسبقا إذا لم أتمكن من الحضور.					
	16	أكمل عملي بالرغم من انتهائي.					
السلوك الحضاري	17	أحرص على إظهار الصورة الإيجابية للشركة.					
	18	أتابع بانتظام التعليمات واللوائح الداخلية للشركة.					
	19	أساهم في تقديم مقترحات لتطوير طرق العمل بالشركة.					
	20	أحث زملائي على العمل لصالح الشركة بدلا من تضييع الوقت.					

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	جامعة الانتماء
نجيمي عيسى	أستاذ	جامعة جيجل
برحال عبد الوهاب	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل
عزيزي وداد	أستاذ مساعد أ	جامعة جيجل

الملحق رقم (03): الاستبيان النهائي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

إستمارة بحث بعنوان:

أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية

-دراسة حالة الشركة الجزائرية القطرية للحديد والصلب "بلارة" -الميلية-

في إطار إنجازنا لمذكرة التخرج المكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية، نضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي تم تصميمها لغرض جمع البيانات اللازمة لإتمام هذه الدراسة، راجين منكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (x) في المكان الذي يعبر عن رأيكم.

ونحيطكم علماً بأن جميع البيانات سوف تكون في موضع اهتمام وسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وشكراً لكم على حسن تعاونكم وتقبلوا فائق عبارات التقدير والاحترام.
علماً أن:

- المناخ التنظيمي: هو مجموعة القيم الثقافية الذي تسيّر طبيعة العمل في شركتهم.
- سلوك المواطنة التنظيمية: هو التزام الأفراد داخل الشركة بأداء مهامهم على أتم وجه، وكذلك إنجاز العمل في الشركة ولو تطلب ذلك وقت إضافي خارج ساعات العمل.

إشراف: د/ عليوط سهام

إعداد الطالب: طارق سعد الله

السنة الجامعية: 2023/2022

I- البيانات الوصفية العامة:

أرجو وضع علامة (x) في الخانة المناسبة لكم.

- | | | |
|---------------------|---|--|
| 1- الجنس: | <input type="checkbox"/> ذكر | <input type="checkbox"/> أنثى |
| 2- السن: | <input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة | <input type="checkbox"/> 30-39 سنة |
| | <input type="checkbox"/> 40-49 سنة | <input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر |
| 3- المستوى الدراسي: | <input type="checkbox"/> ثانوي فأقل | <input type="checkbox"/> جامعي |
| 4- سنوات الأقدمية: | <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات | <input type="checkbox"/> 5 سنوات فأكثر |
| 5- السلك: | <input type="checkbox"/> تكوين مهني | <input type="checkbox"/> تقني سامي |

مهندس

إداري

II - محور المناخ التنظيمي:

الرقم	العبارات	الإجابة				البعء
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	
01	تتصف المهام والمسؤوليات الموكلة إلي بالوضوح.					الهيكل التنظيمي
02	تتميز خطوط السلطة والصلاحيات والمسؤوليات في الشركة بالوضوح.					
03	يوجد مستوى عال من التنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام بالشركة.					
04	تتصف اللوائح والقواعد المعمول بها في الشركة بالمرونة					
05	يتيح لي رئيسي الفرصة لإبداء آرائي.					
06	يهتم رئيسي بمشاكلي الشخصية					القيادة
07	يتمتع رئيسي المباشر بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في مختلف المواقف.					
08	يعاملني رئيسي في العمل بطريقة لبقة وجيدة.					
09	يمكنني الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملي بسهولة وفي الوقت المناسب.					الاتصال
10	أجد سهولة في الاتصال برئيسي وزملائي.					
11	يمكن الاتصال بمختلف المستويات الإدارية بسهولة					
12	تتوفر بالشركة وسائل حديثة للاتصال.					
13	يتناسب الأجر الذي أتحصل عليه مع الجهد المبذول.					الحوافز
14	يتميز نظام الحوافز في الشركة بالموضوعية والعدالة					
15	تتم الترقية على أساس معايير وقوانين واضحة.					
16	يتم تقديم المكافآت بناء على النتائج المحققة في العمل					التكنولوجيا
17	تعتمد الشركة على تكنولوجيا حديثة في أغلب أنشطتها					
18	التكنولوجيا المعتمدة في الشركة سهلة الاستخدام					
19	تساعدني التكنولوجيا المعتمدة على انجاز عملي بجهد أقل					

					وسرعة أكبر	
					هناك توافق بين التكنولوجيا المتاحة لي ومتطلبات عملي	20
					أُتخذ القرارات المتعلقة بعملية دون الرجوع لرئيسي.	21
					تعتمد الإدارة على مبدأ الحوار خلال اجتماعات العمل.	22
					أساهم في حل مشكلات العمل.	23
					تؤخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	24

III - محور سلوك المواطنة التنظيمية:

العدد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإيثار	25	أقدم مساعدة لزملائي لإنجاز أعمالهم المتراكمة.					
	26	أساعد العمال الجدد في العمل دون طلبهم ذلك مني.					
	27	أقوم بإنجاز أعمال زملائي في حالة غيابهم.					
	28	أتحمل مسؤوليات إضافية من أجل مساعدة زملائي.					
المجاملة	29	أعامل الزوار بلطافة لجلب السمعة الحسنة للشركة.					
	30	أستطيع المحافظة على علاقات جيدة مع زملائي					
	31	أرد على استفسارات الزوار والعمال الجدد دون تذمر.					
	32	أساهم في حل الخلافات وسوء التفاهم بين زملائي.					
الروح الرياضية	33	أقبل انتقادات الآخرين دون إثارة المشاكل.					
	34	أقبل من يقدم لي النصيحة والمشورة.					
	35	أتسامح مع زملائي دائما عند نشوء صراعات بيننا.					
	36	أقوم باستشارة زملائي حول ما إذا كانت قراراتي تؤثر فيهم.					
وعي الضمير	37	أحرص على الإلتزام بأوقات الحضور والإلتزام.					
	38	أهتم بالحفاظ على ممتلكات الشركة.					
	39	أقوم بإعلام الشركة مسبقا إذا لم أتمكن من الحضور.					
	40	أكمل عملي بالرغم من انتهاء وقت العمل.					
السلوك الحضاري	41	أحرص على إظهار الصورة الإيجابية للشركة.					
	42	أتابع التعليمات واللوائح الداخلية للشركة بانتظام.					
	43	أسعى إلى تقديم مقترحات لتطوير طرق العمل بالشركة.					
	44	أحث زملائي على العمل بدلا من تضييع الوقت.					

الملاحق رقم (04): نتائج الصدق الداخلي لعبارات أبعاد المناخ التنظيمي

الصدق الداخلي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي

		Corrélations				
		X1	X2	X3	X4	التنظيمي_الهيكل
X1	Corrélacion de Pearson	1	,877**	,606*	,635*	,863**
	Sig. (bilatérale)		,000	,017	,011	,000
	N	15	15	15	15	15
X2	Corrélacion de Pearson	,877**	1	,721**	,736**	,939**
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,002	,000
	N	15	15	15	15	15
X3	Corrélacion de Pearson	,606*	,721**	1	,655**	,870**
	Sig. (bilatérale)	,017	,002		,008	,000
	N	15	15	15	15	15
X4	Corrélacion de Pearson	,635*	,736**	,655**	1	,853**
	Sig. (bilatérale)	,011	,002	,008		,000
	N	15	15	15	15	15
التنظيمي_الهيكل	Corrélacion de Pearson	,863**	,939**	,870**	,853**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	15	15	15	15	15

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد القيادة

		Corrélations				
		X5	X6	X7	X8	القيادة
X5	Corrélacion de Pearson	1	,353	,569*	,332	,763**
	Sig. (bilatérale)		,196	,027	,226	,001
	N	15	15	15	15	15
X6	Corrélacion de Pearson	,353	1	,240	,120	,602*
	Sig. (bilatérale)	,196		,389	,670	,018
	N	15	15	15	15	15
X7	Corrélacion de Pearson	,569*	,240	1	,667**	,864**
	Sig. (bilatérale)	,027	,389		,007	,000
	N	15	15	15	15	15
X8	Corrélacion de Pearson	,332	,120	,667**	1	,691**
	Sig. (bilatérale)	,226	,670	,007		,004

N		15	15	15	15	15
القيادة	Corrélacion de Pearson	,763**	,602*	,864**	,691**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,018	,000	,004	
N		15	15	15	15	15

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد الاتصال

Corrélations

		X9	X10	X11	X12	الاتصال
X9	Corrélacion de Pearson	1	,791**	,739**	,431	,922**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,108	,000
	N	15	15	15	15	15
X10	Corrélacion de Pearson	,791**	1	,599*	,218	,767**
	Sig. (bilatérale)	,000		,018	,435	,001
	N	15	15	15	15	15
X11	Corrélacion de Pearson	,739**	,599*	1	,392	,887**
	Sig. (bilatérale)	,002	,018		,148	,000
	N	15	15	15	15	15
X12	Corrélacion de Pearson	,431	,218	,392	1	,623*
	Sig. (bilatérale)	,108	,435	,148		,013
	N	15	15	15	15	15
الاتصال	Corrélacion de Pearson	,922**	,767**	,887**	,623*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,013	
	N	15	15	15	15	15

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد الحوافز

Corrélations

		X13	X14	X15	X16	الحوافز
X13	Corrélacion de Pearson	1	,748**	,802**	,440	,903**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,100	,000
	N	15	15	15	15	15
X14	Corrélacion de Pearson	,748**	1	,723**	,566*	,907**
	Sig. (bilatérale)	,001		,002	,028	,000
	N	15	15	15	15	15
X15	Corrélacion de Pearson	,802**	,723**	1	,359	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,189	,000

N		15	15	15	15	15
X16	Corrélation de Pearson	,440	,566*	,359	1	,681**
	Sig. (bilatérale)	,100	,028	,189		,005
N		15	15	15	15	15
الحوافز	Corrélation de Pearson	,903**	,907**	,865**	,681**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,005	
N		15	15	15	15	15

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد التكنولوجيا

Corrélations

		X17	X18	X19	X20	التكنولوجيا
X17	Corrélation de Pearson	1	,930**	,582*	,616*	,899**
	Sig. (bilatérale)		,000	,023	,015	,000
	N	15	15	15	15	15
X18	Corrélation de Pearson	,930**	1	,494	,634*	,869**
	Sig. (bilatérale)	,000		,061	,011	,000
	N	15	15	15	15	15
X19	Corrélation de Pearson	,582*	,494	1	,762**	,842**
	Sig. (bilatérale)	,023	,061		,001	,000
	N	15	15	15	15	15
X20	Corrélation de Pearson	,616*	,634*	,762**	1	,854**
	Sig. (bilatérale)	,015	,011	,001		,000
	N	15	15	15	15	15
التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	,899**	,869**	,842**	,854**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	15	15	15	15	15

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

Corrélations

		X21	X22	X23	X24	_اتخاذ_في_المشاركة_القرار
X21	Corrélation de Pearson	1	,012	,076	,411	,570*
	Sig. (bilatérale)		,967	,787	,128	,027
	N	15	15	15	15	15

X22	Corrélation de Pearson	,012	1	,610*	,206	,635*
	Sig. (bilatérale)	,967		,016	,462	,011
	N	15	15	15	15	15
X23	Corrélation de Pearson	,076	,610*	1	,539*	,764**
	Sig. (bilatérale)	,787	,016		,038	,001
	N	15	15	15	15	15
X24	Corrélation de Pearson	,411	,206	,539*	1	,802**
	Sig. (bilatérale)	,128	,462	,038		,000
	N	15	15	15	15	15
القرار_اتخاذ_في_المشاركة	Corrélation de Pearson	,570*	,635*	,764**	,802**	1
	Sig. (bilatérale)	,027	,011	,001	,000	
	N	15	15	15	15	15

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(05): الصدق الداخلي لأبعاد المحور التنظيمي

Corrélations

		التنظيمي الهيكل	القيادة	الاتصال	الحوافز	التكنولوجيا	اتخاذ_في_المشاركة القرار	التنظيمي المناخ محور
_الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,705**	,762**	,792**	,823**	,117	,941**
	Sig. (bilatérale)		,003	,001	,000	,000	,677	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15
القيادة	Corrélation de Pearson	,705**	1	,594*	,507	,609*	,373	,790**
	Sig. (bilatérale)	,003		,020	,054	,016	,171	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15
الاتصال	Corrélation de Pearson	,762**	,594*	1	,668**	,918**	-,040	,882**
	Sig. (bilatérale)	,001	,020		,007	,000	,887	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15
الحوافز	Corrélation de Pearson	,792**	,507	,668**	1	,718**	-,104	,841**
	Sig. (bilatérale)	,000	,054	,007		,003	,711	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15
التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	,823**	,609*	,918**	,718**	1	-,194	,889**
	Sig. (bilatérale)	,000	,016	,000	,003		,487	,000
	N	15	15	15	15	15	15	15
في_المشاركة القرار_اتخاذ_	Corrélation de Pearson	,117	,373	-,040	-,104	-,194	1	,153
	Sig. (bilatérale)	,677	,171	,887	,711	,487		,585
	N	15	15	15	15	15	15	15
المناخ_محور التنظيمي_	Corrélation de Pearson	,941**	,790**	,882**	,841**	,889**	,153	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,585	

N

15

15

15

15

15

15

15

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم(06): الصدق الداخلي لعبارات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الصدق الداخلي لعبارات بعد الايثار

Corrélations

		Y1	Y2	Y3	Y4	الايثار
Y1	Corrélation de Pearson	1	,109	,719**	,280	,806**
	Sig. (bilatérale)		,700	,003	,311	,000
	N	15	15	15	15	15
Y2	Corrélation de Pearson	,109	1	-,040	,463	,564*
	Sig. (bilatérale)	,700		,887	,082	,029
	N	15	15	15	15	15
Y3	Corrélation de Pearson	,719**	-,040	1	,091	,659**
	Sig. (bilatérale)	,003	,887		,747	,008
	N	15	15	15	15	15
Y4	Corrélation de Pearson	,280	,463	,091	1	,659**
	Sig. (bilatérale)	,311	,082	,747		,008
	N	15	15	15	15	15
الايثار	Corrélation de Pearson	,806**	,564*	,659**	,659**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,029	,008	,008	
	N	15	15	15	15	15

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد المجاملة

Corrélations

		Y5	Y6	Y7	Y8	المجاملة
Y5	Corrélation de Pearson	1	,716**	,647**	,647**	,815**
	Sig. (bilatérale)		,003	,009	,009	,000
	N	15	15	15	15	15
Y6	Corrélation de Pearson	,716**	1	,904**	,646**	,925**
	Sig. (bilatérale)	,003		,000	,009	,000
	N	15	15	15	15	15
Y7	Corrélation de Pearson	,647**	,904**	1	,670**	,924**
	Sig. (bilatérale)	,009	,000		,006	,000
	N	15	15	15	15	15
Y8	Corrélation de Pearson	,647**	,646**	,670**	1	,856**
	Sig. (bilatérale)					
	N	15	15	15	15	15

Sig. (bilatérale)	,009	,009	,006		,000
N	15	15	15	15	15
المجاملة					
Corrélacion de Pearson	,815**	,925**	,924**	,856**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	15	15	15	15	15

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد الروح الرياضية

Corrélations

		Y9	Y10	Y11	Y12	الرياضية_الروح
Y9	Corrélacion de Pearson	1	,668**	,467	,357	,734**
	Sig. (bilatérale)		,006	,079	,191	,002
	N	15	15	15	15	15
Y10	Corrélacion de Pearson	,668**	1	,485	,688**	,881**
	Sig. (bilatérale)	,006		,067	,005	,000
	N	15	15	15	15	15
Y11	Corrélacion de Pearson	,467	,485	1	,321	,701**
	Sig. (bilatérale)	,079	,067		,243	,004
	N	15	15	15	15	15
Y12	Corrélacion de Pearson	,357	,688**	,321	1	,819**
	Sig. (bilatérale)	,191	,005	,243		,000
	N	15	15	15	15	15
الرياضية_الروح	Corrélacion de Pearson	,734**	,881**	,701**	,819**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,004	,000	
	N	15	15	15	15	15

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد وعي الضمير

Corrélations

		Y13	Y14	Y15	Y16	الضمير_وعى
Y13	Corrélacion de Pearson	1	,612*	,375	-,355	,477
	Sig. (bilatérale)		,015	,169	,194	,072
	N	15	15	15	15	15
Y14	Corrélacion de Pearson	,612*	1	,318	-,071	,645**
	Sig. (bilatérale)	,015		,249	,803	,009
	N	15	15	15	15	15
Y15	Corrélacion de Pearson	,375	,318	1	,294	,783**
	Sig. (bilatérale)	,169	,249		,287	,001
	N	15	15	15	15	15

Y16	Corrélation de Pearson	-,355	-,071	,294	1	,548*
	Sig. (bilatérale)	,194	,803	,287		,034
	N	15	15	15	15	15
الضمير_وعِي	Corrélation de Pearson	,477	,645**	,783**	,548*	1
	Sig. (bilatérale)	,072	,009	,001	,034	
	N	15	15	15	15	15

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لعبارات بعد السلوك الحضاري

Corrélations

		Y17	Y18	Y19	Y20	الحضاري_السلوك
Y17	Corrélation de Pearson	1	,847**	,415	,463	,846**
	Sig. (bilatérale)		,000	,124	,082	,000
	N	15	15	15	15	15
Y18	Corrélation de Pearson	,847**	1	,182	,496	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000		,516	,060	,001
	N	15	15	15	15	15
Y19	Corrélation de Pearson	,415	,182	1	,299	,640*
	Sig. (bilatérale)	,124	,516		,279	,010
	N	15	15	15	15	15
Y20	Corrélation de Pearson	,463	,496	,299	1	,787**
	Sig. (bilatérale)	,082	,060	,279		,000
	N	15	15	15	15	15
الحضاري_السلوك	Corrélation de Pearson	,846**	,778**	,640*	,787**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,010	,000	
	N	15	15	15	15	15

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم(07): الصدق الداخلي لأبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية

		الايثار	المجاملة	الرياضية_الروح	الضمير_وعى	السلوك_الحضاري	المواطنة_سلوك_محور_التنظيمية
الايثار	Corrélacion de Pearson	1	,179	,425	,470	,264	,573 ⁺
	Sig. (bilatérale)		,522	,115	,077	,341	,026
	N	15	15	15	15	15	15
المجاملة	Corrélacion de Pearson	,179	1	,182	,302	,201	,598 ⁺
	Sig. (bilatérale)	,522		,516	,274	,472	,019
	N	15	15	15	15	15	15
الرياضية_الروح	Corrélacion de Pearson	,425	,182	1	,545 ⁺	,585 ⁺	,758 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,115	,516		,036	,022	,001
	N	15	15	15	15	15	15
الضمير_وعى	Corrélacion de Pearson	,470	,302	,545 ⁺	1	,757 ^{**}	,833 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,077	,274	,036		,001	,000
	N	15	15	15	15	15	15
الحضاري_السلوك	Corrélacion de Pearson	,264	,201	,585 ⁺	,757 ^{**}	1	,789 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	,341	,472	,022	,001		,000
	N	15	15	15	15	15	15
سلوك_محور_التنظيمية_المواطنة	Corrélacion de Pearson	,573 ⁺	,598 ⁺	,758 ^{**}	,833 ^{**}	,789 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	,026	,019	,001	,000	,000	
	N	15	15	15	15	15	15

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم(08): الصدق الداخلي لمحاور الاستبانة

Corrélations

		سلوك_محور_التنظيمية_المواطنة	المناخ_محور_التنظيمي
التنظيمية_المواطنة_سلوك_محور	Corrélacion de Pearson	1	,671 ^{**}
	Sig. (bilatérale)		,006
	N	15	15
التنظيمي_المناخ_محور	Corrélacion de Pearson	,671 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	,006	
	N	15	15

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (09): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل ثبات محور المناخ التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	24

معامل ثبات محور سلوك المواطنة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,855	20

معامل ثبات محور المناخ التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	44

الملحق رقم (10): معاملات الالتواء والتفرطح

Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
التنظيمي_الهيكل	70	-,345	,287	-,508	,566
القيادة	70	,128	,287	,385	,566
الاتصال	70	-,329	,287	-,381	,566
الحوافز	70	-,589	,287	-,237	,566
التكنولوجيا	70	-,007	,287	,966	,566
القرار_اتخاذ_في_المشاركة	70	-,223	,287	-,428	,566
التنظيمية_المواطنة_سلوك_محور	70	-,355	,287	-,043	,566
N valide (liste)	70				

الملحق رقم (11): معامل التضخم والتباين المسموح واختبار Durbin-Watson

Coefficients^a

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
1		
التنظيمي_الهيكل	,220	4,553
القيادة	,408	2,449
الاتصال	,359	2,787
الحوافز	,534	1,871
التكنولوجيا	,569	1,758
القرار_اتخاذ_في_المشاركة	,845	1,183

a. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك_محور

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	Durbin-Watson
1	1,923 ^a

a. Prédicteurs : (Constante),

التكنولوجيا, الحوافز, الاتصال, القرار_اتخاذ_في_المشاركة
التنظيمي_الهيكل, القيادة

b. Variable dépendante :

التنظيمية_المواطنة_سلوك_محور

الملحق رقم (12): نتائج التحليل الوصفي للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

الجنس

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	65	92,9	92,9	92,9
	أنثى	5	7,1	7,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

السن

		السن		
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Valide	سنة 30 من أقل	16	22,9	22,9
	سنة 39 الى 30 من	38	54,3	77,1
	سنة 49 الى 40 من	12	17,1	94,3
	فأكثر سنة 50	4	5,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0

		الدراسي_المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانويأقل	13	18,6	18,6	18,6
	جامعي	57	81,4	81,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

		الأقدمية_سنوات			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5من أقل	44	62,9	62,9	62,9
	فأكثر سنوات5	26	37,1	37,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

		السلك			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقنيسامي	7	10,0	10,0	10,0
	إداري	52	74,3	74,3	84,3
	مهندس	11	15,7	15,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الملحق رقم (13): نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (المناخ التنظيمي)

الهيكل التنظيمي

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
X1	70	3,94	,883
X2	70	3,71	,935
X3	70	3,70	,805
X4	70	3,66	,759
التنظيمي_الهيكل	70	3,75	,674
N valide (liste)	70		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X5	70	4,13	,588
X6	70	3,67	,793
X7	70	3,96	,731
X8	70	4,16	,735
القيادة	70	3,98	,470
N valide (liste)	70		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X9	70	3,83	,868
X10	70	4,40	,549
X11	70	3,90	,935
X12	70	4,20	,651
الاتصال	70	4,08	,567
N valide (liste)	70		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X13	70	3,29	1,092
X14	70	3,26	,846
X15	70	3,13	1,062
X16	70	3,53	,775
الحوافز	70	3,30	,815
N valide (liste)	70		

التكنولوجيا

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X17	70	4,11	,526
X18	70	4,07	,520
X19	70	4,01	,625
X20	70	3,81	,572
التكنولوجيا	70	4,00	,453
N valide (liste)	70		

المشاركة في اتخاذ القرار

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X21	70	3,10	,935
X22	70	3,61	,708
X23	70	3,83	,636
X24	70	3,54	,695
القرار_اتخاذ_في_المشاركة	70	3,52	,485
N valide (liste)	70		

المحور ككل

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التنظيمي_الهيكل	70	3,75	,674
القيادة	70	3,98	,470
الاتصال	70	4,08	,567
الحوافز	70	3,30	,815
التكنولوجيا	70	4,00	,453
القرار_اتخاذ_في_المشاركة	70	3,52	,485
التنظيمي_المناخ_محور	70	3,77	,430
N valide (liste)	70		

الملحق رقم (14): نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (سلوك المواطنة التنظيمية)

الايثار

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Y1	70	4,14	,666
Y2	70	4,11	,649
Y3	70	4,03	,613
Y4	70	3,86	,708
الايثار	70	4,04	,499
N valide (liste)	70		

المجاملة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Y5	70	4,27	,612
Y6	70	4,19	,728
Y7	70	4,29	,663
Y8	70	3,97	,834
المجاملة	70	4,18	,596
N valide (liste)	70		

الروح الرياضية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Y9	70	4,04	,523
Y10	70	4,36	,483
Y11	70	4,10	,684
Y12	70	3,57	,791
الرياضية_الروح	70	4,02	,455
N valide (liste)	70		

وعي الضمير

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	------------

Y13	70	4,41	,525
Y14	70	4,57	,527
Y15	70	4,46	,557
Y16	70	3,96	,955
الضمير_وعِي	70	4,35	,426
N valide (liste)	70		

السلوك الحضاري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Y17	70	4,40	,646
Y18	70	4,39	,644
Y19	70	3,93	,890
Y20	70	3,73	,867
الحضاري_السلوك	70	4,11	,558
N valide (liste)	70		

المحور ككل

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الايثار	70	4,04	,499
المجاملة	70	4,18	,596
الرياضية_الروح	70	4,02	,455
الضمير_وعِي	70	4,35	,426
الحضاري_السلوك	70	4,11	,558
التنظيمية_المواطنة_سلوك_محور	70	4,14	,394
N valide (liste)	70		

الملاحق رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمية_المواطنة_سلوك_محور	70	4,14	,394	,047

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
_المواطنة_سلوك_محور_التنظيمية	24,178	69	,000	1,139	1,04	1,23

الملحق رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى: الجنس

Tests de normalité

	الجنس	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
_التنظيمي_المناخ_محور	ذكر	,115	65	,061	,968	65	,094
	أنثى	,226	5	,200*	,879	5	,305

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

-

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
_التنظيمي_المناخ_محور	ذكر	65	3,75	,428	,053
	أنثى	5	4,11	,329	,147

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
Hypothèse de _المناخ_ variانس_التنظيمي égales	,400	,529	-1,838	68	,070	-,361	,196	-,753	,031

Hypothèse de variances inégales		-2,308	5,106	,068	-,361	,156	-,760	,039
---------------------------------	--	--------	-------	------	-------	------	-------	------

- الفرضية الفرعية الثانية: السن

-

Tests de normalité

	السن	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التنظيمي_المناخ_محور	سنة30من أقل	,225	16	,029	,888	16	,051
	سنة 39 الى30 من	,110	38	,200 [*]	,969	38	,378
	سنة 49 الى40من	,207	12	,166	,854	12	,071
	فأكثر سنة50	,280	4	.	,884	4	,356

*. 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.
Intergroupes	,165	2	,082	,437	,648
Intragroupes	12,612	67	,188		
Total	12,777	69			

- الفرضية الفرعية الثالثة: المستوى التعليمي

Tests de normalité

	الدراسي_المستوى	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التنظيمي_المناخ_محور	ثانويأقل	,174	13	,200 [*]	,929	13	,332
	جامعي	,097	57	,200 [*]	,975	57	,290

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques de groupe

	الدراسي_المستوى	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي_المناخ_محور	ثانويأقل	13	3,78	,502	,139

جامعي	57	3,77	,417	,055
-------	----	------	------	------

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur
l'égalité des variances

Test t pour égalité des moyennes

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
المناخ محور التنظيمي	Hypothèse de variances égales	,088	,768	,022	68	,982	,003	,133	-,263	,269
	Hypothèse de variances inégales			,020	15,985	,984	,003	,150	-,315	,321

- الفرضية الفرعية الرابعة: سنوات الأقدمية

Tests de normalité

	الأقدمية سنوات	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التنظيمي المناخ محور	سنوات 5 من أقل	,156	44	,009	,936	44	,017
	فأكثر سنوات 5	,098	26	,200 [*]	,966	26	,524

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques de groupe

	الأقدمية سنوات	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي المناخ محور	سنوات 5 أقل من	42	3,78	,407	,063
	سنوات 5 أكثر من	24	3,72	,468	,096

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes							
F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
							Inférieur	Supérieur	

المناخ_محور التنظيمي	Hypothèse de variances égales	1,929	,170	,514	64	,609	,057	,110	-,163	,276
	Hypothèse de variances inégales			,494	42,714	,624	,057	,114	-,174	,287

- الفرضية الفرعية الخامسة:

-

Tests de normalité

	السلوك	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المناخ_محور التنظيمي	تقني	,194	7	,200 [*]	,947	7	,702
	إداري	,110	52	,167	,961	52	,090
	مهندس	,147	11	,200 [*]	,915	11	,278

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

-

Statistiques de groupe

	السلوك	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur
					standard
المناخ_محور التنظيمي	تقني	7	3,73	,140	,053
	إداري	52	3,76	,468	,065

-

-

ANOVA

التنظيمي_المناخ_محور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,132	2	,066	,349	,706
Intragruppes	12,645	67	,189		
Total	12,777	69			

-

-

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur
l'égalité des
variances

Test t pour égalité des moyennes

F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
							Inférieur	Supérieur

محور_ المناخ	Hypothèse de variances égales	5,366	,024	-,182	57	,856	-,033	,179	-,391	,326
التنظيمي	Hypothèse de variances inégales			-,390	29,735	,700	-,033	,084	-,204	,138

-

الملحق رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,695 ^a	,482	,433	,297	1,923

a. Prédicteurs : (Constante), القرار_اتخاذ_في_المشاركة, الحوافز, الاتصال, التكنولوجيا, القيادة, الهيكل, التنظيمي_الهيكل

b. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك_محور

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,167	6	,861	9,785	,000 ^b
	de Student	5,544	63	,088		
	Total	10,711	69			

a. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك_محور

b. Prédicteurs : (Constante), القرار_اتخاذ_في_المشاركة, الحوافز, الاتصال, التكنولوجيا, القيادة, الهيكل, التنظيمي_الهيكل

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,034	,445		2,322	,023
	التنظيمي_الهيكل	,007	,113	,011	,059	,954
	القيادة	,173	,119	,206	1,453	,151
	الاتصال	,006	,105	,008	,053	,958
	الحوافز	-,057	,060	-,118	-,950	,346
	التكنولوجيا	,356	,104	,410	3,411	,001
	القرار_اتخاذ_في_المشاركة	,321	,080	,395	4,007	,000

a. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك_محور