

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
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 المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهر ولاية جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

▪ د. عيسى نجيمي

إعداد الطالبتين:

▪ حياة سعودي
▪ فاطمة الزهراء عبيد

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -	أ. إلهام بوحبيبة
مشرفا ومقررا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -	د. عيسى نجيمي
مناقشا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -	أ. بولغب وليد

السنة الجامعية: 2018/2017

الشكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من اصطنع إليكم معروفا فجازوه فإن مجزته عن مجازاته فادعوا له حتى يعلم أنكم شكرتم، فإن الله شاكر يحب الشاكرين".

اللهم لك الشكر ولك الحمد كله وإليك يرجع الفضل كله وبعد.

الحمد لله الذي سير الأمور وقدر الأشياء ونور الأعمال ويسرها نسأله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم، وأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه في الدنيا والآخرة.

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح فيحصل عليه ولكن الأجل أن يتذكر من كان السبب في ذلك نتقدم بفائق الشكر وفائق الإمتنان إلى الأستاذ المهرّب الذي أعطانا من وقته وجهده ونصائحه القيمة "الدكتور / نجيمي عيسى" نتمنى له التقدم والنجاح جزاءه الله خير جزاء.

كما نخص بشكرنا هذا كل من فتح لنا أبواب المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" بالطامير.

كما لا ننسى حافة اساتذة قسم علوم التسيير الذين يعود لهم الفضل في بلوغنا هذه الدرجة من التحصيل العلمي.

كما نشكر من أمدنا بالأمل ومهد لنا طريق العمل وشجعنا على المضي قدما لتحقيق ما نصبو إليه، الأساتذة، الأهل، الأصدقاء، ولو بكلمة طيبة.

الإهداء

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً والصلوة على الحبيب المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم.

إهداءات صغيرة بقلوب كبيرة وألسنا ذاكرة وأقلام معبرة إلى أعلى ما لدي في هذه الدنيا إلى رمز الحب والحنان إلى من أنارت به أطابعها فمومنا لتكون موجعي ومرشدي إلى التي أسعدتني قدر ما تعسب وسخرت نفسها لأجل راحتي ، إلى التي لولا دعواتها لما تحققت أمنياتي أطال الله في عمرك وأمدك بالصحة والعافية "أمي"... "أمي"... "أمي"...

إلى من أفتقده في مواجهة الصعاب ولم تمله الدنيا لأرتوي من حنانه روح أبي الغالية التي راودتني طيلة إنجازي لهذا العمل المتواضع رحمة الله وأسكنك فسيح جنانه.

إلى من عمروني بحنانهم ولم يخلوا علي بحرمهم وعطفهم ومالهم وضعوا من أجلنا "جدي وجدتي" حفظهم الله وأطال في عمرهم.

إلى من جمعني بهم ظلمات رحمة واحد وجدان ببيت واحد إلى من تقاسمت معهم مرارة الحياة وخالوتها أخواتي "سلمى" "سميحة" "مريم" .

إلى زوج أختي سلمى الذي كان لي بمثابة الأخ.... وبينابيع البراءة "إسراء، عبد القادر، زكرياء" إلى من قضيت معهما أجمل اللحظات وقاسمتني عناء إنجاز هذا البحث صديقتي "فاطمة الزهراء".

إلى أعلى الصديقات ورفيقات الدرب: وسيدة، حليلة، نادية ، منال، سهام، نرجس، ريمة.

إلى كل من علمني حرفاً من معلم أو أستاذ أو دكتور إلى كل الأمل والأحباب وإلى كل طالب علم وفاعل خير.

الإهداء

نحمد الله حمداً كثيراً خالصاً وحلى الله وسلم تسليماً كثيراً على رسولنا محمد سيدنا وسيد الخلق
أجمعين .

أهدي ثمرة جهودي وخالص أعمالي إلى من أثقلت الجفون سمرًا وحملت الفؤاد
همًا وجاهدته الأيام صبراً وشغلت البال فكرياً ورفعت الأيدي دعاءً إلى التي جعل الله الجنة تمه
أقدامها، إلى التي تنير دربي إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي إليك
يا أغلى شيء في الوجود... "أمي" ... "أمي" ... "أمي" ... أطال الله في عمرك وأمدك بالصحة
والعافية.

إلى من سعى وهوى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل عليا من أجل دعوي في طريق النجاح
الذي علمني أن أرتقي سلم النجاح بحكمة "أبي العزيز" أرجو من الله أن يمد في عمرك .

إلى جدي حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى ورود المحبة وبنابيح الوفاء إلى من تقاسمت معهم الأفراح والأحزان إلى من كانوا سنداً لي
في هذه الحياة أخواتي "ساجد" "هاجر".

إلى تحوُّب العائلة المشاكسة "أمجد"

إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معًا نحو النجاح وتقاسمنا تعب إنجاز هذا العمل حديقتي
"حياة"

إلى أغلى الصديقات ورفيقات الدرب: نادية، ريمة، نرجس.

إلى جميع الأهل والأقارب كل واحد باسمه إلى من تحملت ذاكرتي ولو تحملت مذكرتي .

"فاطمة الزهراء"

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ي	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي	
12	تمهيد.....
13	المبحث الأول: مدخل إلى المناخ التنظيمي.....
13	المطلب الأول: تطور المناخ التنظيمي.....
15	المطلب الثاني: مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه.....
17	المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به.....
18	المطلب الرابع: مداخل المناخ التنظيمي.....
21	المبحث الثاني: عناصر المناخ التنظيمي، مستوياته، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه.....
21	المطلب الأول: عناصر المناخ التنظيمي.....
22	المطلب الثاني: مستويات إدراك المناخ التنظيمي.....
23	المطلب الثالث: أنواع المناخ التنظيمي.....
25	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.....
27	المبحث الثالث: تهيئة المناخ التنظيمي.....
27	المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي.....
35	المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تكوين المناخ التنظيمي وطرق قياسه.....
36	المطلب الثالث: معوقات المناخ التنظيمي.....
37	المطلب الرابع: طرق تحسين المناخ التنظيمي.....
39	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية	

41	تمهيد.....
42	المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية.....
42	المطلب الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.....
45	المطلب الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية.....
46	المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.....
52	المطلب الرابع: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية.....
54	المبحث الثاني: نظريات سلوك المواطنة التنظيمية، محدداتها وآثارها التنظيمية.....
54	المطلب الأول: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية.....
56	المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية.....
59	المطلب الثالث: العوامل المحفزة والعوامل المعيقة لسلوك المواطنة التنظيمية.....
61	المطلب الرابع: الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية.....
62	المبحث الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية...
62	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية...
64	المطلب الثاني: القيادة وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية.....
65	المطلب الثالث: أثر العدالة التنظيمية والحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية.....
67	المطلب الرابع: أثر التكنولوجيا ونمط الاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية.....
69	المطلب الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية.....
71	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث: دراسة تأثير المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية مجدوب السعيد -الطاهير -ولاية جيجل	
73	تمهيد.....
74	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
74	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد"-الطاهير - ولاية جيجل.....

75	المطلب الثاني: مصالح المؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل.....
78	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد - الطاهير - ولاية جيجل.....
79	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....
79	المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة الميدانية.....
83	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية.....
85	المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية للدراسة الميدانية.....
90	المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة الميدانية.....
100	المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.....
100	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية.....
104	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي.....
119	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية.....
129	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات.....
129	المطلب الأول: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة.....
131	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الرئيسية.....
135	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية.....
140	خلاصة الفصل.....
142	الخاتمة.....
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الجداول والاشكال

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي		
01	نماذج بعض الباحثين في مجال المناخ التنظيمي	34
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية		
01	تعريف سلوك المواطنة التنظيمية حسب مجموعة من الباحثين	42
02	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	51
04	ما تقدمه المنظمة في مقابل العاملين ضمن إطار نظرية التبادل الاجتماعي	55
الفصل الثالث: دراسة تأثير المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية مجدوب السعيد - الطاهير - ولاية جيجل		
01	مصالح المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد _ الطاهير_ ولاية جيجل	76
02	تعداد المصالح التقنية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" _ الطاهير_ ولاية جيجل	77
03	مقياس ليكرت	82
04	التوزيع الطبقي لمفردات العينة على المجتمع الأصلي	84
05	توزيع طول الفئات مقياس ليكرت الخماسي	87
06	القرار الإحصائي لمعامل الارتباط بيرسون (r)	88
07	مجالات معامل الثبات ألفا كرونباخ	89
08	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي من محور المناخ التنظيمي	91
09	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد نمط القيادة من محور المناخ التنظيمي	92
10	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاتصال من محور المناخ التنظيمي	92
11	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الحوافز من محور المناخ التنظيمي	93
12	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة التنظيمية من محور المناخ التنظيمي	94
13	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار من محور	94

	المناخ التنظيمي	
95	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التكنولوجيا من محور المناخ التنظيمي	14
96	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الإيثار من محور سلوك المواطنة التنظيمية	15
96	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المجاملة من محور سلوك المواطنة التنظيمية	16
97	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الروح الرياضية من محور سلوك المواطنة التنظيمية	17
98	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد روح الضمير من محور سلوك المواطنة التنظيمية	18
98	صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد السلوك الحضاري من محور سلوك المواطنة التنظيمية	19
99	ثبات محاور الدراسة	20
100	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	21
101	توزيع أفراد العينة حسب العمر	22
102	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	23
102	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	24
103	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	25
104	توزيع أفراد العينة حسب السلك	26
105	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات الهيكل التنظيمي	27
107	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات نمط القيادة	28
109	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات الاتصال	29
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات الحوافز	30
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول	31

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي		
ط	نموذج الدراسة لأثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.	01
19	تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي	02
19	العلاقة بين الأوضاع التنظيمية، إدراك الأفراد، التفاعل بين الأعضاء والمناخ التنظيمي	03
20	العلاقة بين الظروف التنظيمية والشخصية والثقافة التنظيمية داخل المنظمة	04
33	أبعاد المناخ التنظيمي	05
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية		
45	أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	01
47	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفق نموذج ثنائي الأبعاد والنموذج خماسي الأبعاد	02
53	مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية	03
59	محددات سلوك المواطنة التنظيمية	04

	عبارات العدالة التنظيمية	
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول المشاركة في اتخاذ القرار	32
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات التكنولوجيا	33
117	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المناخ التنظيمي	34
120	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات الإيثار	35
121	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المجاملة	36
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات الروح الرياضية	37
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات روح الضمير	38
126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات السلوك الحضاري	39
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور سلوك المواطنة التنظيمية	40
129	معامل الالتواء والتفطح	41
130	معامل تضخم الثبات والتباين المسموح	42
132	نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى	43
133	نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية	44
134	نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة	45
135	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد	46

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	قائمة الأساتذة المحكمين
02	استبانة الدراسة
03	صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور المناخ التنظيمي
04	صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمي
05	معامل ألفا كرونباخ لقياس اداة الدراسة
06	التكرارات و النسب المئوية الخاصة بالبيانات الشخصية والوظيفية
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد المناخ التنظيمي
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات سلوك المواطنة التنظيمية
09	معامل تضخم التباين والتباين المسموح
10	معامل الالتواء والتقلطح
11	نتائج اختبار الفرضيات

مقدمة

في ظل التغيرات والتطورات الحاصلة في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية وفي بيئة خارجية يشوبها التعقيد وعدم اليقين تعمل المنظمات في تحدي دائم وفي وضعية تنافسية، وباعتبار المنظمة نظام مفتوح، تمارس أنشطتها وتحصل على مواردها المختلفة وإمكانياتها من هذه البيئة. فتحقيق المنظمات لأهدافها وضمان بقائها واستمرارها أصبحا مرهونين بقدرتها على التكيف لمواجهة هذه التغيرات، الأمر الذي يفرض عليها إتباع استراتيجيات وسياسات مختلفة في سبيل تحقيق ذلك، وهذا ما يتطلب توفر مجموعة من المدخلات الأكثر تأثيراً على المنظمة.

وعليه تحاول المنظمة أن توفر لمواردها البشرية مناخاً تنظيمياً يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه فالمناخ التنظيمي يعد الحجر الأساسي في نجاح وفاعلية أي منظمة، كونه يشكل أحد المؤثرات الأساسية التي تؤدي دوراً حيوياً في سلوك الأفراد من خلال وجود بيئة عمل يتوافر فيها المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات، وإعطاء الحرية في ممارسة الأعمال، وفرص للتقدم الوظيفي والتكوين، إضافة إلى تقديم حوافز ووجود عدالة تنظيمية بين العاملين والابتعاد عن التحيز، وهذا ما يشجعهم على تبني سلوكيات إيجابية ولعل منها سلوك المواطنة التنظيمية الذي تراهن منظمات اليوم على غرسه لدى أفرادها وذلك قصد الإبقاء وجذب الموارد البشرية، فقد أضحى هذا السلوك اليوم واحداً من أهم المقومات الأساسية لتميز المنظمات لما يقدمه من قيمة مضافة، لذا وجب على المنظمات بمختلف أشكالها توفير مختلف الأبعاد المشكلة للمناخ التنظيمي بالشكل الذي يؤدي إلى تقليل من حالة القلق والتوتر لدى العاملين بها، وشعورهم بالارتياح والرغبة في البقاء وتحقيق الاستقرار لهذه المنظمة والاستمرار في ارتقائها.

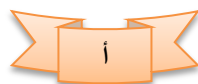
أولاً: إشكالية الدراسة:

يعتبر المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية لنجاح المنظمات كونه يشكل أحدث المؤثرات الأساسية التي تؤدي دوراً حيوياً في سلوك الأفراد، مما يوضح أهمية التعرف على طبيعة وماهية المناخ التنظيمي السائد بعناصره المختلفة في أية منظمة، وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية فيها للعاملين، ما يعزز سلوك المواطنة التنظيمية وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ومن ثم تنمية قدرتها على تحقيق أهدافها أو إشباع الحاجات الفردية والجماعية، وعلى ضوء ما سبق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

* هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ للمناخ التنظيمي في سلوك

المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل؟

يندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:



- هل المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الاستشفائية العمومية مناسب من وجهة نظر المبحوثين؟
 - هل يسود المؤسسة العمومية الاستشفائية سلوك المواطنة التنظيمية؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لأبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير _ ولاية جيجل؟
- ثانياً: فرضيات الدراسة :

- للإجابة على إشكالية البحث والتعمق في الدراسة وفق منهج واضح وسليم تصاغ مجموعة فرضيات قد تسهم في تحديد معالم هذه الدراسة، وقد جاءت هذه الفرضيات على النحو التالي:
- * **الفرضية الرئيسية الأولى:** "المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل، مناسب من وجهة نظر المبحوثين".
 - * **الفرضية الرئيسية الثانية:** "يسود المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل سلوك المواطنة التنظيمية".
 - * **الفرضية الرئيسية الثالثة:** "يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لأبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل".

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية :

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ للهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
- **الفرضية الفرعية الثانية :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لنمط القيادة في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ لنمط الاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ للتكنولوجيا في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0,05$ للحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

- **الفرضية الفرعية السادسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ؟
- **الفرضية الفرعية السابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ للمشاركة في اتخاذ القرارات على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.
- ثالثاً: أهمية الدراسة:**

تتجلى أهمية الدراسة التي قمنا بها في النقاط التالية:

- الأهمية التي يكتسبها موضوع المناخ التنظيمي باعتباره من أهم المواضيع في مجال السلوك التنظيمي لما له من أثر مباشر على الموارد البشرية داخل المنظمة.
- المجال الذي تجرى فيه الدراسة وهو المؤسسة العمومية الاستشفائية ذات الطابع الخدماتي، على درجة عالية من الأهمية وعليه فالاهتمام بالمناخ التنظيمي فيها يضمن تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي خدمات المؤسسة الاستشفائية.
- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمات فهو ذلك السلوك الإضافي التطوعي الذي يقوم به الأفراد دون أي مقابل مالي أي خارج الأدوار الرسمية، وله آثار إيجابية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة والتي تعمل على تحسين الفاعلية التنظيمية للمنظمات.
- المناخ التنظيمي وأثره في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي على أداء المؤسسة.
- رابعاً: أهداف الدراسة :**

إنّ لهذه الدراسة عدة أهداف تدرج ضمن هدفين هما:

- * **هدف علمي :** يتجسد هذا الهدف في الإسهام العلمي الذي يتوقع إضافته للمهتمين، الدارسين والباحثين من خلال تعزيز فهمهم وتوسيع معارفهم حول موضوع المناخ التنظيمي ومختلف أبعاده سواء تلك المرتبطة ببيئة العمل التنظيمية، المادية وحتى الاجتماعية، إضافة إلى توسيع الفهم حول مفهوم وأبعاد المناخ التنظيمي وشرح آثارها في سلوك المواطنة التنظيمية.
- * **هدف عملي:** يرتبط هذا الهدف أساساً بالدراسة التطبيقية بمستشفى " مجدوب السعيد " -الطاهير- ولاية جيجل، والتي من خلالها يتم التعرف على المناخ التنظيمي السائد بها وكذا مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد، إضافة إلى معرفة وتحديد تأثير هذا الأخير بمختلف أبعاد المناخ التنظيمي، الأمر الذي يسمح بالتوصل إلى نتائج تطبيقية أساسها تقديم اقتراحات للمسؤولين في المصلحة الاستشفائية تساعدهم في اتخاذ القرارات الرشيدة للاهتمام بالمناخ التنظيمي.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع :

توجد عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع للدراسة دون غيره من المواضيع الأخرى، ويمكن ذكر هذه الأسباب على النحو التالي :

- * الحدائة النسبية لموضوع الدراسة ونقص الدراسات والبحوث التي عالجت نفس الدراسة؛
- * المساهمة في تثمين رصيد المكتبة الجامعية خاصة وأن موضوع سلوك المواطنة التنظيمية من المواضيع الحديثة؛
- * الأهمية التي ينطوي عليها المناخ التنظيمي في المؤسسات العمومية.

سادساً: المنهج المتبع:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية والتحقق من صحة فرضيات الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع مختلف المعلومات والإحاطة بالجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تم الاعتماد في ذلك على الكتب والرسائل الجامعية والمجلات والملتقيات والمواقع الالكترونية، كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع مختلف البيانات والمعلومات، ومن أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرار، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون معامل ألفا كرونباخ، والانحدار الخطي المتعدد.

سابعاً: حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

* **الحدود الموضوعية:** تطرقت هذه الدراسة لتأثير المناخ التنظيمي بأبعاده المتمثلة في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، العدالة التنظيمية، الحوافز، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية.

* **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية " مجدوب السعيد " - الطاهير - ولاية جيجل.

* **الحدود البشرية:** شملت الدراسة الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "مجدوب السعيد " - الطاهير - ولاية جيجل، مقسمين إلى: طاقم إداري وتقني، طاقم طبي وطاقم شبه طبي.

* **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة من بداية السداسي الثاني للموسم الدراسي 2017/2018 وعليه فالنتائج المتوصل إليها تعبر عن المناخ التنظيمي السائد ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة الاستشفائية " مجدوب السعيد " - الطاهير - ولاية جيجل خلال الفترة المشار إليها.

ثامنا: الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة حول موضوع أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، لاحظنا أنّ هذه الدراسات محدودة على عكس الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية منفصلين، ومن هذه الدراسات نذكر ما يلي:

أ- الدراسات السابقة باللغة العربية:

- دراسة محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي سنة 2006 ، بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)"⁽¹⁾، وهذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، و تقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، وقد قام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع آراء عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافيه بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (620) موظف.

وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات وتم استخدام برنامج (SPSS) ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وتم الوصول إلى النتائج التالية:

- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية؛
- وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأنّ هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء؛
- أظهرت أنّه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار؛
- عدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

(1) محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية(دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.

- دراسة نادر أحمد أبو شيخة سنة 2005 بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية (دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين)"⁽¹⁾ وهذه الدراسة عبارة عن مقال منشور في مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وفقا للأبعاد المحددة له والمتغيرات الشخصية والوظيفية في القطاعين العام والخاص، وقد اظهرت الدراسة النتائج التالية:

- ثمة علاقة بين المناخ التنظيمي والمتغيرات الشخصية والوظيفية باستثناء الحالة الأسرية، وأن أفراد عينة الدراسة يشعرون بأهمية المناخ التنظيمي للارتقاء بمستوى الأداء؛
- بينت الدراسة أن تقييم الموظفين للمناخ التنظيمي سلبي في مجمله، مما يفرض على الإدارة الاهتمام بهذه القضية سعياً لمناخ تنظيمي أفضل يقود إلى أداء جيد.

- دراسة حمد علي عبد الله عيسى سنة 2014 بعنوان: "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين)"⁽²⁾، وهذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في ضوء الدراسة الميدانية، ولقد استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات حول متغيري الدراسة (المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي)، إلى جانب بعض المتغيرات الديموغرافية كما استخدم الباحث بعض الاساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، وتم الوصول إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

(1) نادر أحمد أبو شيخة، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين)"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد الثاني، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن، 2005.

(2) حمد علي عبد الله عيسى، "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات و الإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين)"، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014.

- دراسة أحمد بن سالم العامري سنة 2003، بعنوان " محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات ".⁽¹⁾ هذه الدراسة عبارة عن مقال منشور في مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وتقصي محدداته وأثاره في مختلف المنظمات العاملة بالمملكة العربية السعودية، حيث استخدم الباحث المنهج المكتبي للتحليل، الذي يقوم على دراسة وتفسير نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في جوانبه المختلفة، أي تحليل ما توصلت إليه هذه الدراسات، وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

• وجود العديد من الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية والمتمثلة في تحسين مستوى كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف؛

• التأثيرات المباشرة وغير مباشرة لمحددات سلوك المواطنة التنظيمية تجعل العلاقة بين هذه العوامل وهذا المفهوم أكثر تعقيداً وغموضاً تستدعي الحاجة إلى منهجية أكثر دقة للكشف عن مسار العلاقة بين هذه المتغيرات ومتغير سلوك المواطنة التنظيمية.

ب- الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

- دراسة Pascal Paillé سنة 2008 بعنوان:

Les comportements de citoyenneté organisationnelle « une étude empirique sur les relations avec L'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail »⁽²⁾

هذه الدراسة عبارة عن مقال منشور في جامعة فرنسا، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك الرضا الوظيفي، والانخراط العاطفي، والمشاركة في العمل، وقد تمت الدراسة على عينة تمثلت في 122 مديراً، وتم استخدام تحليل عامل التأكيدية وتم الوصول إلى النتائج التالية:

• تبين أنّ سلوك المواطنة التنظيمية يبني على أربعة عوامل: الإيثار، التوفيق، المجاملة، والفضيلة المدنية.

- توصلت الدراسة إلى انعدام الروح الرياضية بمكان الدراسة.
- الالتزام العاطفي ليس له علاقة مع سلوك المواطنة التنظيمية.

⁽¹⁾ أحمد بن سالم العامري، " محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات " ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 2، بدون سنة نشر. 19

⁽²⁾ Pascal paillé, **Les comportements de citoyenneté organisationnelle, (une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail)**, vol(71)- peresse universitaires de France,2008, pages, 22 a42.

- دراسة Lionel dagot et Dimitri voisin سنة 2007 بعنوان:

« Comportements de citoyenneté organisationnelle et travail temporaire »⁽¹⁾

هذه الدراسة عبارة عن مقال منشور بمعهد التعليم عن بعد، جامعة باريس، هدفت هذه الدراسة بشكل خاص إلى فهم أفضل للتأثير العوامل السلوكية على قضية سلوكيات المواطنة التنظيمية والنتائج المتحصل عليها تؤكد الهدف:

- اكتشفت الدراسة أنّ ممارسات الترحيب بالعمال المؤقتين خلال حياتهم تحدد المهام بشكل واضح الأبعاد.
- يمكن تحسين كفاءة العمال المؤقتين إذا ما تم تحسين ظروف العمل والمتابعة.

من خلال تتبع الدراسات السابقة اتضح أنّها تباينت واختلفت باختلاف أهدافها إلا أنّ هناك جوانب من الدراسة تتقاطع مع الدراسات المذكورة سابقاً، بدايةً تشترك في المتغير المستقل والمتغير التابع، إضافة إلى الاشتراك في التعرف على تأثير المناخ بمختلف أبعاده على المتغير التابع، كما تشترك هذه الدراسة في أداة الدراسة وجمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان، لكن وعلى الرغم من وجود أوجه التشابه السابقة الذكر إلا أنّ لهذه الدراسة خصوصيتها التي تميزها عن ما سبق عرضه من الدراسات، فهي تتميز بضمها لمجمل أبعاد المناخ التنظيمي تعمل ضمن إطار متكامل فيما بينها، كما أنّ هذه الدراسة تمت في مؤسسة عمومية خدمية شملت عينة من الأفراد العاملين من مختلف الأسلاك (الإداري والتقني، الشبه الطبي، الطبي)، إضافة إلى أننا اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي، كما أنّ الدراسة هدفت إلى معرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية على غرار الدراسات السابقة التي درست أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

تاسعاً: صعوبات الدراسة:

واجهتنا بعض الصعوبات في إنجاز هذه الدراسة نذكر منها:

- صعوبة في توزيع واسترجاع الاستبيان لدى بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل.

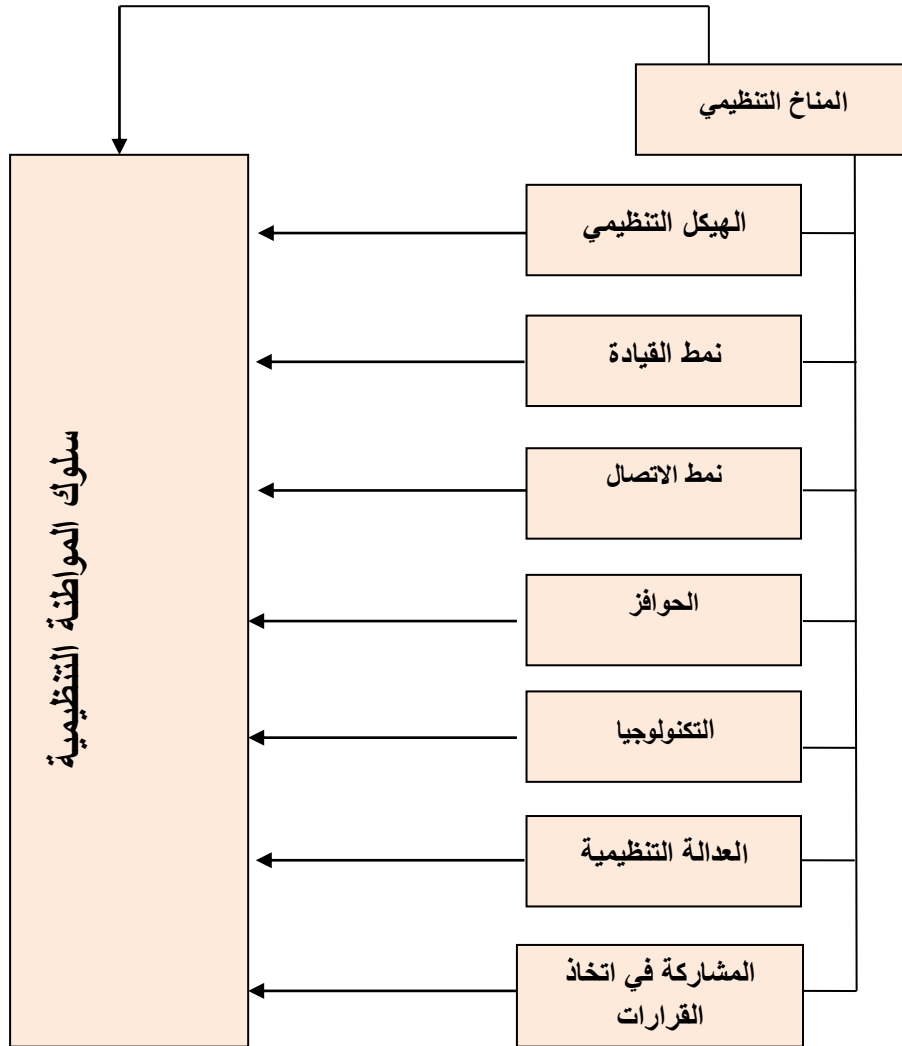
⁽¹⁾ Lionel Dagot et Dimitri Voisin, " Comportements de citoyenneté organisationnelle et travail temporaire ", 27 publications 73 citations, institut d'enseignement a distance, université : Paris 8,2007.

عاشراً: نموذج الدراسة:

لمعرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، تم اعتماد نموذج الدراسة الموضح في

الشكل التالي:

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



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

إحدى عشر: هيكل الدراسة:

من أجل تحقيق الاهداف المرجوة من هذه الدراسة والإلمام بمختلف جوانبها تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول تعالج مختلف مجالات الدراسة:

حيث يشمل الفصل الأول من هذه الدراسة الإطار النظري للمناخ التنظيمي، وهو يتضمن بداية مدخل لهذا المتغير، كما يحتوي على شرح لأساسيات المناخ التنظيمي وتهيئته من خلال شرح مختلف أبعاده والاشارة إلى أهم نماذجه.

أما الفصل الثاني بعنوان المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، تم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية سلوك المواطنة التنظيمية، وشرح لنظريات سلوك المواطنة التنظيمية، كما تمت الإشارة إلى محدداتها والعوامل المعيقة والمحفزة لها إضافة إلى الآثار التنظيمية لها.

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

الفصل الأول:

الإطار النظري للمناخ التنظيمي

تمهيد

إنّ التغيرات البيئية المتسارعة في بيئة الأعمال وتزايد حدة المنافسة حتم على المنظمات الاستجابة لها من خلال محاولة التكيف معها، ومن أجل مواكبة هذه التغيرات يجب عليها الاهتمام بموردها البشري الذي يعتبر مصدر التميز والابتكار، وذلك انطلاقاً من أن المورد البشري هو أهم الموارد في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمات وتحرص المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال اتباع سياسات وذلك من خلال توفر مناخ تنظيمي يساعد الأفراد في القيام بدورهم على أكمل وجه، حيث أن المناخ التنظيمي يعبر عن الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة، وبعد من المواضيع الحديثة التي انتشرت منذ النصف الثاني من القرن العشرين والتي أصبحت جل المنظمات تولي اهتماماً به لاعتباره من متطلبات الوظيفة وعلى المنظمة الارتقاء به ليكون محفزاً للأفراد ومكتشفاً لطاقتهم وإبداعاتهم البشرية، ومن أجل الإلمام بالجانب النظري لهذا الموضوع يتضمن هذا الفصل بداية مدخل إلى المناخ التنظيمي التي تتطوي على التطور، مفهوم المناخ ومداخله، كما يتم تبيان وشرح أساسيات المناخ التنظيمي، أما في الأخير فسيتم التعرف على تهيئة المناخ التنظيمي من خلال شرح أبعاد وطرق قياس المناخ التنظيمي وكذا طرق تحسين المناخ التنظيمي.

المبحث الأول: مدخل إلى المناخ التنظيمي

لقد عرف المناخ التنظيمي ذلك الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين ورجال الفكر في مجال السلوك التنظيمي، وسنتطرق في هذا المبحث إلى تطور المناخ التنظيمي، ومختلف التعاريف التي وردت فيه وتبيان أهميته إضافة إلى مداخله.

المطلب الأول: تطور المناخ التنظيمي

هناك ارتباط كبير بين تطور مفهوم المناخ التنظيمي وتطور مفهوم الإدارة، وعليه سوف يتم عرض تطور المناخ التنظيمي من خلال مراحل تطور الإدارة التي تمثلت في ثلاث مراحل أساسية هي: (1)
أولاً: المدرسة التقليدية 1900 - 1936:

لقد كان مناخ العمل في هذه المرحلة يتميز بطابع العلاقات الشخصية المباشرة بين المدير والعاملين، فصاحب العمل يقع عليه عبء تقرير نوع النشاط الذي يزاوله الأفراد إلى جانب إدارة العمل، ومراقبة العمال في أدائهم لمهامهم ومن ثم فقد كان على دراية تقريبا بكافة السلطات والمسؤوليات، وقد أرسى مبادئ هذه النظرية رواد الإدارة الأوائل أمثال "فريدريك تيلور"، "ماكس فيبر"، "يورك" وغيرهم الذين اهتموا بالدعوة إلى التركيز على زيادة الإنتاج وتحسينه، الأمر الذي أدى إلى اعتبار العامل أداة للإنتاج ويمكن التحكم فيه وتوجيه سلوكه طبقا لمعارف الأداء المحددة من قبل الإدارة، فكل عضو في التنظيم له مهمة محددة ينبغي عليه القيام بها وتطويع نفسه لمتطلباتها بغية الحصول على الحافز الاقتصادي، وقد جاءت تلك الأفكار كنتيجة لتصور الإنسان على أنه عقلائي بطبيعته، ومن ثم فعليه أن يطيع وينفذ ما يطلب منه منو طالما أن هناك توازنا عقليا رشيدا بين أدائه للعمل والعائد الاقتصادي الناتج عنه، بالإضافة إلى اعتبار مهمة المديرين هي توزيع السلطة مما جعل الأفراد يغالون في التمسك باللوائح والتعليمات خوفا من المساءلة، وأدى إلى مزيد من الرقابة الشديدة على استخدام السلطة والنفوذ، كما اعتمدت على خضوع معظم الأفراد لأوامر الرؤساء مما أدى إلى وحدة الأمر والمركزية في اتخاذ القرارات.

ويتضح مما سبق أن رواد هذه النظرية يبنون رأيهم على مسلمة مفادها انعزال التنظيم عن البيئة التي توجد فيها، ومن تم اعتقدوا بأنه ليس هناك مؤثرات خارجية تؤثر على الأفراد وتتأثر بهم، فالأفراد في نظرهم أشبه بالآلات لا يدفعهم إلى العمل سوى الحافز الاقتصادي، ومن تم أغفل مؤسسوا هذه النظرية جوانب هامة

(1) علي صالح حامد جوهر، علي إبراهيم الدسوقي علي، "النظرية والتطبيق في الإدارة التقليدية"، دار المهندس للطباعة والنشر، مصر، بدون سنة نشر، ص: 23-29.

ورئيسية في حياة هؤلاء الأفراد، والطبيعة النفسية والاجتماعية لهم، بالإضافة إلى ما قد نشأ من علاقات إنسانية داخل العمل وقد أدى هذا إلى وجود تفسيرات أخرى مغايرة لتلك النظرية.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية 1931- 1941

تعد هذه المدرسة بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان نتيجة المدرسة التقليدية، فأصحاب هذه النظرية يختلفون عنها في نظرتهن إلى أن التنظيم مكون من أشخاص لهم احتياجات وأهداف مشتركة، فضلاً على أن دوافعهم تشكل عنصراً مهماً في الضغط عليهم للقيام بتصرفات معينة والتي قد تكون متطابقة تماماً مع تعليمات الرؤساء ومتطلبات المواصفات الوظيفية وقد تكون متعارضة، كذلك يختلفون من ناحية وهي ضرورة توفير الجو المناسب والملائم للعمال وتوفير الحوافز والعدالة في توزيع الحوافز المادية والمعنوية حتى يستطيع الأفراد العمل بكفاية وإنتاجية أعلى.

من خلال الدراسة التي أجراها "التون مايو" في مصانع "هاوثورن" بين 1927- 1930 توصل إلى أن الفرد له شخصية مستقلة يمكن أن يتفاعل مع الجماعة وأهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال، وأن الحوافز اللامادية لها دور كبير في شعور الفرد بالرضا، وكانت هذه النتائج بمثابة نقطة تحول في الفكر الإداري، حيث من أهم مبادئها أن التنظيم عبارة عن العلاقات التي تنشأ بين الأفراد والسلوك التنظيمي يتحدد وفقاً لسلوك أفراد التنظيم، وضرورة إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي والاتصالات تتم أيضاً بالشبكات غير الرسمية.

ويتضح مما سبق أن هذه النظرية تعتمد على اللامركزية بدرجة كبيرة، فالقيادة فيها غير مقيدة بمعنى أن الفرصة متاحة لأعضاء التنظيم كي يمارسوا القيادة ويشاركوا في صياغة الأهداف واتخاذ القرارات، وفي المساهمة في وضع السياسات والبرامج وتنفيذها وتقدير النتائج، وبذلك تكون قنوات الاتصال مفتوحة أمامهم ويمكنهم الوصول إليها بسهولة.

ثالثاً: المدرسة السلوكية 1941 - حتى الآن

لقد استفادت المدرسة السلوكية من مدرستي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية، فقامت بإجراء بعض التعديلات والإضافات المهمة لهما، فالسلوكيون يركزون من ناحية على تحليل المفاهيم الأساسية للسلوك الإنساني الخاصة بالتعليم مثل الشعور، الإدراك، الدافعية، التفكير والاتجاهات والشخصية، وذلك لاعتبارهم بأن الإنسان أهم عناصر الإنتاج، وإذا نجحت الإدارة في قيادته وتوفير جو العمل الملائم له أمكنها تحقيق أهداف التنظيم، كما يعتمدون من ناحية أخرى في بحث السلوك الإنساني على علوم أخرى حيث ساعد علم النفس الاجتماعي باختبارات نفسية وكثير من الدراسات المتعلقة بالإدراك والتفكير والرضا عن العمل،

بالإضافة إلى ذلك فقد ساعد علم النفس الاجتماعي بتوضيح كثير من المبادئ الخاصة ببيئة العمل، كما كان لعلم النفس الصناعي دور كبير في الدراسات الخاصة بالدوافع والاتجاهات، ومن خصائص المدرسة السلوكية أنها علمية تطبيقية مخبرية تحرص على تغيير المناخ السائد في المنظمة لزيادة الرضا الوظيفي وتهتم بمجموعات العمل وتستخدم أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وتتصور المنظمة على أنها كائن حي لها أبعاد إنسانية واقتصادية واجتماعية، وقد ركزت على سلوك الفرد والجماعات الصغيرة باعتبار فهم سلوكهما يساعد في التعرف على سلوك المنظمة.

المطلب الثاني: مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه

لقد تعددت التعاريف المقدمة للمناخ التنظيمي، وذلك يرجع في أغلب الأحيان إلى تعدد العوامل والتأثيرات البيئية الداخلية التي يعمل الأفراد في محيطها، ولهذا قبل أن نتطرق إلى تعريف المناخ التنظيمي سوف نتطرق إلى المعنى اللغوي لكلمة المناخ.

• إن كلمة المناخ هي: تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد أطلق هذا المصطلح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتؤثر وتتأثر ببعضها البعض، ومن هذا المنطلق فإن مصطلح المناخ التنظيمي يشير إلى الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الاقتصادية داخل المنظمة.⁽¹⁾

• ويعرف المناخ التنظيمي على أنه: "عبارة عن مجموعة الخصائص البيئية التي تميز بيئة المنظمة التي يعمل المورد البشري ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكاته، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي".⁽²⁾

• ويعرف المناخ التنظيمي أيضا: "المجموع الكلي للممارسات والإجراءات التنظيمية في جميع جوانب التنظيم والتي تشكل نظم متسقة ووسائل ثابتة يدركها الأفراد وتؤثر فيهم وحولهم".⁽³⁾

⁽¹⁾ محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 305.

⁽²⁾ كامل المغربي، "السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1990، ص: 303.

⁽³⁾ محمد حسن رسمي، "السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2004، ص: 88.

- يتم تعريف المناخ التنظيمي أيضا على أنه: "مختلف الأبعاد المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة الناجمة عن السلوكيات الممارسة فيها والسياسة التي وضعتها الإدارة العليا للمنظمة".⁽¹⁾
- كما يعرف أيضا على أنه "مجموعة الصفات المدركة عن تنظيم معين أو الأنظمة الفرعية التي تؤدي إلى إيجاد أسلوب معين للتعامل مع المنظمة وأنظمتها الفرعية وأعضائها وبيئتها".⁽²⁾
- 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".⁽³⁾

استنادًا للتعريف السابقة يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من السمات والخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة والتي تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، والتي يدركها العاملون سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية في بيئة عملهم ومع الأفراد الآخرين، ما ينعكس على سلوكيات العاملين واتجاهاتهم ودرجة ولائهم وانتماؤهم للمنظمة.

من التعريف السابقة يمكننا استنتاج خصائص المناخ التنظيمي:⁽⁴⁾

- المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم؛
 - المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري الذي يعد مصطلحا أضيق من المناخ التنظيمي؛
 - المناخ التنظيمي في المنظمة يؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين بها.
- هناك خصائص أخرى للمناخ التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:⁽⁵⁾
- أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى؛

⁽¹⁾ Adem Stetzer and All, "Organizational climate and ineffeertivesses", journal of quality, vol 02, 1997, p : 252.

⁽²⁾ محمد ناصر اسماعيل، نبيل ذنون جاسم، "أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية"، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، الجامعة التقنية الوسطى، 2012، ص: 214.

⁽³⁾ نيل اندرسون، نيجل كينج، "إدارة أنشطة الابتكار والتغير (دليل انتقادي للمنظمات)"، ترجمة محمود حسن حسني، دون طبعة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص: 210.

⁽⁴⁾ عثمان عبد الرزاق أبان، عبد الستار محمود ناجي، "تقويم المناخ التنظيمي"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية، مجلة جامعة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، جامعة تكريت، العراق، 2012، ص: 9.

⁽⁵⁾ إيهاب محمود عياش الطيب، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، قسم الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص: 15.

- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية؛
- أن المناخ السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها وله نتائج سلوكية قوية؛
- يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، فخصائصه تتسم بدرجة من الاستقرار النسبي إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من كون شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها.

المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به

سننطلق في هذا المطلب إلى توضيح أهمية المناخ التنظيمي كما سيتم تبيان دواعي الاهتمام به:

أولاً: أهمية المناخ التنظيمي

تتمثل أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي: (1)

- المناخ التنظيمي له دور مهم في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث يقوم المناخ ببناء السلوك الوظيفي والأخلاقي وبلورتهما للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها وتعديلها؛
- إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي من المنظور التطبيقي أو النظري نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطوع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمدة داخل البيئة؛
- المناخ التنظيمي له دور بارز في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا المورد البشري عن المنظمة؛
- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على الكثير من القرارات المتخذة وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وبتجاهاته نحو تلك البيئة وإدراكه لها؛(2)
- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد.(3)

(1) زاهر تيسير، " أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين"، مجله جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، جامعة دمشق سوريا، 2012، ص: 268.

(2) ناصر محمد ابراهيم السكران، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص: 17.

(3) أحمد عبد اسماعيل الصفار، "أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية"، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، العدد 76، 2009، ص: 73.

ثانياً: دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي

يعد ديكرت من أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كافة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف المجتمعية الأخرى، وقد استنتج من خلال نموذجه الفكري أنّ العوامل السببية هي التي تولد المناخ التنظيمي وهي التي تقرر المخرجات النهائية للمنظمة.⁽¹⁾

فالاهتمام بالمناخ التنظيمي وإيلائه الأهمية في خطط وبرامج وإجراءات المنظمة يأتي من خلال كون المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تتسم أعمالها وأنشطتها بالتشابه والتغيير في مختلف المجالات والميادين العلمية. وتشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ السائد فيها سواء كان سلبياً أم إيجابياً وأنّ المنظمة التي يسودها مناخ سلبي أو رديء سيصيبها الفشل في المدى الطويل.⁽²⁾

المطلب الرابع: مداخل المناخ التنظيمي

هناك عدة مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي تعتبر بمثابة تجميع المفاهيم المختلفة المستخدمة في تعريف المناخ التنظيمي ويمكن الإشارة إلى أربعة مداخل هي:

❖ المدخل الهيكلي the structural approach

❖ المدخل الإدراكي the perceptual approach

❖ المدخل التفاعلي the interactive approach

❖ المدخل الثقافي the culturel approach

1- المدخل الهيكلي: وفقاً لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التنظيمية، وبناء على هذا المدخل فإنّ المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات تتعلق بالهيكل التنظيمي مثل: درجة المركزية في اتخاذ القرار، حجم المنظمة، عدد المستويات الإدارية داخل المنظمة، نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة، درجة التحكم في القواعد والسياسيات في تصرفات وسلوك الأفراد.⁽³⁾

2- المدخل الإدراكي: يعتبر إدراك الأفراد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهذا المدخل يركز على أنّ الأفراد داخل المنظمة يكون لهم تفسير ورد فعل اتجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي والذي يختلف من شخص لآخر داخل المنظمة، تبعاً لإدراك

⁽¹⁾ ناصر محمد إبراهيم السكران، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

⁽²⁾ منار حسن مصطفى حسنين، "درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها بشمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم"، رسالة ماجستير في برنامج الإدارة التربوية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين، 2015، ص: 20.

⁽³⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص: 14.

كل فرد للموقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل، ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:⁽¹⁾

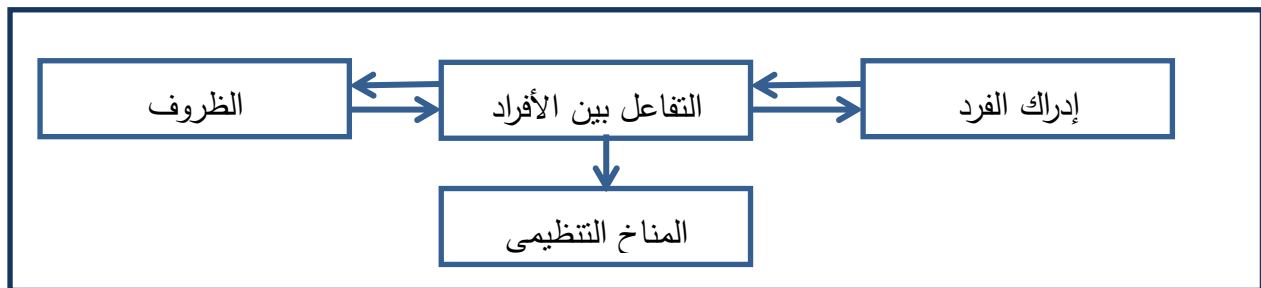
الشكل(01): تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص: 14.

يتضح من الشكل أنّ الأفراد يدركون ويكونون المناخ التنظيمي من خلال الأوضاع التنظيمية السائدة في المنظمة، ويقصد بالأوضاع الظروف التنظيمية، الهيكل التنظيمي والعمليات التي تحدث داخل المنظمة. 3- المدخل التفاعلي: يختلف هذا المدخل عن المدخلين السابقين في أنه لا يرى أنّ الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المنظمة أو الهيكل التنظيمي أو إدراك الأفراد، بل يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد، إن المناخ التنظيمي طبقاً لهذا المدخل يمكن تعريفه على أنه عبارة عن تأثير متجمع من الخصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي.⁽²⁾ ويمكن توضيح هذا المدخل في الشكل التالي:

الشكل(02): العلاقة بين الأوضاع التنظيمية، إدراك الأفراد، التفاعل بين الأعضاء، والمناخ التنظيمي



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص: 15.

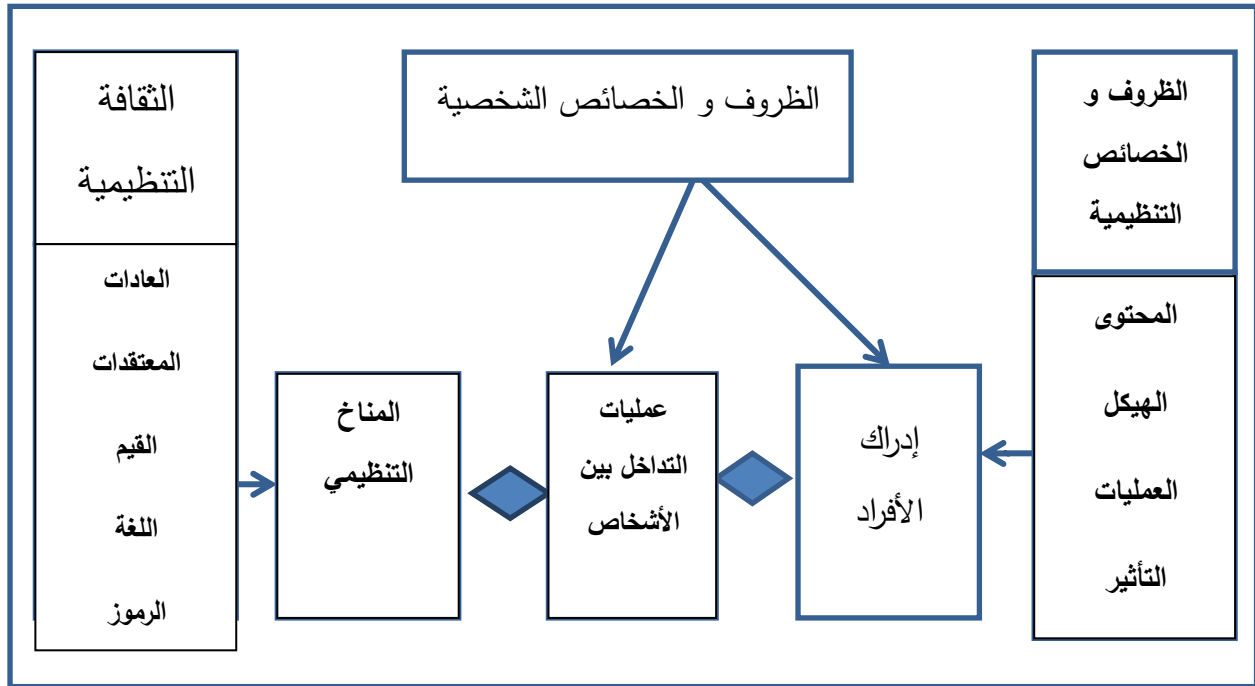
⁽¹⁾ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006، ص: 30.

⁽²⁾ نفس المرجع، ص: 31.

يتضح من الشكل أنّ كل من إدراك الفرد والظروف أو الأوضاع التنظيمية يصبان في نقطة واحدة وهي المتمثلة في التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة، وأتت نتيجة لهذا التفاعل بين أعضاء المنظمة ينتج المناخ التنظيمي.

4- المدخل الثقافي: يركز هذا المدخل على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون معاً، ويفسرون المواقف التي تحدث داخل المنظمة. ويقوم هذا على أساس أنّ التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي مع مراعاة أنّ المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات والتبادل وتقسيم المعارف والمعلومات بين الأفراد أو بين المجموعات، وأنّ تلك المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية.⁽¹⁾ و يوضح الشكل رقم (03) تفسيراً لهذا المدخل كما يلي:

الشكل (03): العلاقة بين الظروف التنظيمية والشخصية والثقافة التنظيمية داخل المنظمة



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص: 16.

يتضح من الشكل السابق أنّ هذا المدخل يرى أنّ المناخ التنظيمي يمثل مساحة معينة من الثقافة التنظيمية، كما يرى أنّ إدراك الخصائص و الظروف التنظيمية يتأثر بشخصية الأفراد من ناحية ويتفاعل الأفراد من ناحية أخرى، وكل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي، كما أنّ المناخ التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية والتي يمكن أن تعدل من إدراك الأفراد وتؤثر على التفاعل والتداخل بين الأفراد.

(1) المرجع السابق، ص: 16.

المبحث الثاني: عناصر المناخ التنظيمي، مستوياته، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه

بالرغم من توحيد مفهوم المناخ التنظيمي لدى أغلب الكتاب و الباحثين إلا أنه لكل منظمة مناخها التنظيمي الخاص بها يعبر عن فلسفتها وممارستها في بيئتها الداخلية. حيث يقوم المناخ التنظيمي بتحديد سلوك الأفراد بالمنظمة ومن خلال هذا المبحث سوف نتعرف على مختلف عناصر المناخ التنظيمي ومستوياته إضافة إلى أنواعه والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: عناصر المناخ التنظيمي

إن الاجتهادات السابقة الخاصة بتحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي قد انعكست أيضا على العناصر المكونة للمناخ التنظيمي ويمكن تحديد تلك العناصر كالآتي: (1)

أولاً: السياسات والممارسات الإدارية: تؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة مع العاملين لا يؤثر في تحديد نوعية المناخ التنظيمي داخل أذهان الأفراد العاملين بالمنظمة فإذا كانت سياسات الإدارة وممارساتها مبنية على التشراك المتبادل والمشاركة في اتخاذ القرارات فإن الشعور بالثقة والصراحة وتحمل المسؤولية لإنجاز العمل يكون عاليا بين الأفراد أي وجود اتجاهات إيجابية تشكل المناخ التنظيمي.

ثانياً: الأساليب الإشرافية: تؤثر الأساليب الإشرافية على أداء العاملين حيث أن نجاح الأفراد في أداء الأدوار تعتمد كثيرا على قدرات المشرفين و نوعياتهم، فسلوك المشرف وأسلوبه يؤثر على سلوك المرؤوسين ويعمل بطريقة مباشرة على تغيير أداءهم لواجباتهم سواء كانت هذه العلاقة بين القيادة العليا أو الإدارة التنفيذية وبين العاملين.

إن فشل المرؤوسين في معظم الحالات وإخفاقهم في أداء واجباتهم على الوجه الأكمل يعود وبدرجة كبيرة إلى إخفاق الرئيس في حثهم على العمل، ولذلك على المنظمة أن تراعي موضوعية نظم الأداء وأن تحرص على التوجيهات الإيجابية القائمة على الدعم والتشجيع وليس على الرقابة التفصيلية والتهديد.

ثالثاً: التكنولوجيا: ساهم التقدم التكنولوجي في تطوير وتحديث المناخ التنظيمي حيث تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا، فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل

(1) مصلح حمدان البقمي، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010، ص: 33، 34.

وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه. إلا أنها تفضي إلى مآخذ منها البطالة والانعزالية لأن الفرد يتعامل مع آلة ميكانيكية.⁽¹⁾

رابعاً: البيئة الخارجية: تعد البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المنظمة مصدراً أساسياً للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي، فالعوامل الخارجية ذات العلاقة المباشرة بالعاملين لها أثر على المناخ التنظيمي أو شخصية المنظمة، فالبيئة الخارجية تعد من العوامل المؤثرة على سياسة المنظمة، فالظروف الاقتصادية المحلية والدولية والتشريعات الحكومية، والسياسات المالية للمنظمة هي عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان توافر مناخ إيجابي بالمنظمة، وعلى العكس من ذلك فالظروف الاقتصادية البيئية والمحيطية بالمنظمة قد تجر المنظمة إلى الاستغناء عن جزء معين من القوى العاملة وبالتالي يصبح هناك تصور بأن المناخ التنظيمي غير مستقر.⁽²⁾

المطلب الثاني: مستويات إدراك المناخ التنظيمي

نميز بين ثلاثة مستويات للمناخ التنظيمي نوجزها كالتالي:

- 1- إدراك المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة: أي أنّ جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل إلى حد كبير.⁽³⁾
- 2- إدراك المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة: تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي، والاختلافات في طبيعة العمل ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجتمع من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم ناحية العمل وأن الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً من مكان العمل وذلك نظراً للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل، أي أنّ الأفراد تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة اتجاه العمل مما يؤدي إلى إدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإنّ معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي.⁽⁴⁾

⁽¹⁾ محمد سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 308.

⁽²⁾ إبراهيم عباس أبو ريا، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية"، رسالة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2011، ص: 28.

⁽³⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

⁽⁴⁾ محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

3- إدراك المناخ التنظيمي على المستوى الفردي: يتكون هذا النوع من المناخ التنظيمي في حالة وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف، ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل: (السن، الجنس، التعليم، موقع الفرد داخل الهرم التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى التي يؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله وبالتالي تتحدد نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أنواع المناخ التنظيمي

تعددت الآراء حول وجود مناخ تنظيمي مثالي للتطبيق في جميع أنواع المنظمات وهذا يعود إلى ارتباط المناخ التنظيمي بالإدراك الذهني للعاملين، بالإضافة إلى الاختلافات في طبيعة عمل وأهداف ونوعية المنظمات، وهناك عدة تصنيفات لأنواع المناخ التنظيمي نوجزها كما يلي:⁽²⁾

أولاً: **المناخ التنظيمي المفتوح**: يتميز أفراد هذا المناخ بالروح المعنوية العالية وارتفاع مستوى العمل الجماعي دون شكوى أو ملل، حيث يقوم مدير المنظمة بتسهيل أعمالهم دون إرهاقهم بالروتين كما يمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، فهو يمثل قدوة في العمل دون استخدام أسلوب الرقابة، ما يمكن من إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر.

ثانياً: **المناخ التنظيمي المستقل**: في هذا النوع من المناخ يتيح المدير للعمال الفرصة لتنظيم تفاعلهم ويضع القوانين والإجراءات التي تساهم في عملهم دون الرجوع إليه ومع ذلك يميل إلى التركيز على العمل، ويعمل الأفراد معاً في هذا النمط بروح الفريق ودون إعاقة من المدير وبروح معنوية مرتفعة، فالمناخ المستقل يتميز بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد وإن كانت أقل من المناخ المفتوح.

ثالثاً: **المناخ التنظيمي الموجه (المراقب)**: هو المناخ الذي يعبر المدير من خلاله عن اهتمامه الشديد بإنجاز الأعمال بجد ولا يسمح بالخروج عن القواعد، وذلك على حساب العلاقات الاجتماعية للعاملين فهذا المناخ أقرب إلى المفتوح منه إلى المناخ المغلق.

كما توجد تصنيفات أخرى للمناخ التنظيمي نوجزها كالتالي:⁽³⁾

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

(2) محمد حسن محمد حمادات، "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 64، 65.

(3) حمد علي عبد الله عيسى، "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين"، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات و الإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014، ص: 80، 81.

أولاً: المناخ العائلي: يختص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية أكثر من الاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل، والمدير لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة وهنا تبرز رئاسات متعددة، ويشعر العاملون هنا بالألفة الشديدة بينهم ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل، كما لا يشعر الأفراد بالرضا عن إنجاز الأعمال.

ثانياً: المناخ الأبوي (المتسلط): تتمركز السلطة في يد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بينهم، حيث يكونون جماعات وأحزاب والمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية تاركين للمدير المبادرة بها، وتسود بين العاملين روح معنوية منخفضة ولا يحققون قدراً كبيراً من الإنجاز.

ثالثاً: المناخ المغلق: يسود هذا المناخ نوع من الفتنور وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، حيث لا مكان لروح المبادرة بين العمال، كما أن الروح المعنوية منخفضة والمدير لا يهتم بحاجات العاملين ويصب كل اهتمامه على المنظمة والإنتاج⁽¹⁾.

وفي تصنيف آخر هناك من يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبي حيث يؤثر كل مناخ على سلوكيات الأفراد إما سلباً أو إيجاباً وفيما يلي بعض الصفات التي يتسم بها المناخ الإيجابي والسلبي:⁽²⁾

❖ **المناخ الإيجابي:** يتميز هذا المناخ ب:

- العمل يميل إلى الإبداع وابتعد عن الروتين؛
- المكافآت والترقية والتقدم مبنية على مدى الإبداع ونتائج الأعمال؛
- الحالة المعنوية العالية لدى الموظفين؛
- زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم عن طريق التدريب مما يضمن لهم وظيفة مقبولة دون التهديد بالعزل وإنهاء الخدمة.

❖ **المناخ السلبي:** ويكون العمل بهذا المناخ على النحو التالي:

- العمل روتيني وابتعد تماماً عن الإبداع وروح الابتكار؛
- المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال والإبداع؛
- العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للمرؤوسين حرية اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات؛

(1) محمد حسن رسمي، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

(2) صليحة شامي، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص: 43، 44.

- ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم، وهذا ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وضعف الأداء؛
- لا يتمتع الموظفون بضمانات وبالتالي يكونون مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يمكن تقسيم هذه العوامل إلى ثلاث فئات كما يلي: (1)

أولاً: العوامل الخارجية:

ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

- 1- **البيئة الاجتماعية:** تؤثر البيئة الاجتماعية والتي تشمل على العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات على فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم وبالتالي على سلوكيات وتصرفات هؤلاء الأشخاص.
- 2- **البيئة الخارجية:** وتتمثل في مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت الظروف السائدة سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة قد تؤدي إلى وجود تعارض أو صراع بينهم.
- 3- **البيئة التكنولوجية:** تعتبر البيئة التكنولوجية القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها المنظمة لإحداث أي تغيير في منتجاتها وخدماتها وتؤثر هذه البيئة في دفع سلوك العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية.
- 4- **المشاكل الأسرية:** ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة والتي قد تكون مصدر قلق للأفراد وبالتالي تؤثر سلباً على مستوى أدائهم.

ثانياً: العوامل التنظيمية:

ومن أهم هذه العوامل نجد:

- 1- **الثقافة التنظيمية:** تعد ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم على كيفية عمل وأداء التنظيم، فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذلك على الأنظمة الرسمية وغير رسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم و كيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

(1) محمد بن سليم عطية المطرفي، "المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص: 22، 23.

1- ظروف العمل: ونقصد بها بيئة العمل المادية، الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب، التهوية... التي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.

2- درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائهم: أي أنه كلما زاد تماسك الجماعات المتجانسة كلما استبعدت الصراعات وزادت قدرة هذه الجماعات على فرض معاييرها وقواعدها السلوكية.

3- غموض التعليمات: وهي مدى الجهل السائد في العلاقات الوظيفية والذي ينتج عن نقص في المعلومات المتاحة أو بسبب جهل الأفراد للسلوكيات المطلوبة أثناء تأدية العمل، وهو ما يؤدي للشعور بالإحباط واللامبالاة.

4- التناقضات والصراعات التنظيمية: وهي مدى التعارض والتضارب الذي يحدث بين الأهداف الشخصية للعاملين والأهداف التنظيمية للمنظمة، هذه التناقضات والصراعات التنظيمية قد تحدث من عدم فاعلية المنظمة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها اتجاه جميع الأطراف، فقد تكون الصراعات إيجابية بحيث تثير لدى العاملين روح التحدي للإنجاز والتطوير، والابتكار، وقد تكون ذات تأثير سلبي حيث تكون محبطة ومهلكة داخل المنظمة.

ثالثاً: العوامل الشخصية:

من أبرز هذه العوامل ما يلي:

1- قدرات الفرد: إنَّ عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة به، قد يسبب له نوعاً من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته.

2- تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحياناً بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد تولد شعوراً لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلباً على إنتاجيته.

3- درجة المخاطرة: المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة ومسموحة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز بينما المناخ الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي فيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

المبحث الثالث: تهيئة المناخ التنظيمي

تختلف أبعاد ونماذج المناخ التنظيمي باختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من طرف الباحثين والكتاب، وكذلك اختلاف المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي فهي متغيرة ومتباينة عبر الزمن، وسيتم في هذا المبحث تبيان أبعاد ونماذج المناخ التنظيمي، كما سنتعرف على طرق قياسه وأخيراً معوقات المناخ التنظيمي وعوامل تحسينه.

المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي ونماذجه

تعددت أبعاد المناخ التنظيمي، حيث نجد عدة نماذج له تختلف باختلاف البيئة التي تمت دراستها وهي كالتالي:

أولاً: أبعاد المناخ التنظيمي

منذ أن بدأ الكتاب والباحثين بدراسة المناخ التنظيمي تبين أن هناك اختلافاً بينهم حول تحديد عدد ونوعية الأبعاد الأساسية المكونة له، حيث يرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل هؤلاء الباحثين.

أ- الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي الوعاء الذي يتم من خلاله تنفيذ الخطط عن طريق التشكيلات الإدارية التي تتحدد وفق النشاطات الرئيسية والفرعية للمنظمة، وهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة، كما أنه يمثل الإطار المحدد لطبيعة العلاقات الترابطية والتكاملية بين هذه التشكيلات، وخطوط الاتصال بينهما بالإضافة إلى درجة السلطة والمسؤولية المرافقة للواجبات والمسؤوليات.⁽¹⁾

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي الذي تتبناه المنظمة، الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المنشودة فلا بد أن يتسم بالخصائص التالية:⁽²⁾

- * **التوازن:** ويقصد به تحقيق التوازن في الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد والتوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماده وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة؛
- * **المرونة:** وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات المستمرة، تبعا للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية؛

(1) حمود خيضر كاظم، "السلوك التنظيمي"، بدون طبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 169.

(2) إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

* **الاستمرارية:** ويشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية المتينة في بناء الهياكل التنظيمية، إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.

ب- نمط القيادة:

يقصد بالقيادة أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية من خلال إشراك الفرد في اتخاذ القرارات، وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فنمط القيادة هو التأثير على الأفراد الواقعين تحت إشراف المسير للاستغلال قدراتهم من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بثقة وحماس.⁽¹⁾

والقيادة أيضا " هي نشاط أو حركة تتطوي على التأثير على سلوك الأفراد أو الجماعات نحو تحقيق الأهداف مرغوبة".⁽²⁾

كما تعرف القيادة: "بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية والتأثير على العاملين واستمالتهم للتعاون من أجل تحقيق الأهداف".⁽³⁾

ويختلف المناخ التنظيمي من منظمة إلى أخرى باختلاف نمط القيادة لديها حيث تعتبر عملية التأثير في الموارد البشرية هي أساس وجوهر القيادة الإدارية. وباختلاف وسائل التأثير، تختلف وتنوع أنماط وأساليب القيادة التي يتبعها القائد في تعامله وتوجيهه للأفراد، فالنمط القيادي هو: "السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه، بهدف تحسين نوعية العمل والانتاج بالمنظمة" وتتعدد الأنماط والأساليب القيادية للقادة حسب توجه الباحث الذي أجرى الدراسة سواء في الإدارة، علم النفس، والاجتماع أما في الفكر الإداري فإن أكثر المعايير شيوعاً لتصنيف أنماط القيادة هو تصنيف القادة من حيث أسلوب القائد و طريقته في ممارسة عملية التأثير في الموارد البشرية وهذه الأنماط هي:⁽⁴⁾

⁽¹⁾ Raymond Alain thietard ,la dynamique et l'homme au travail- une nouvelle approche par l'analyse de Système- édition d'organisation, Paris, 1977,p74.

⁽²⁾ بشير العلاق، " القيادة الإدارية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:14.

⁽³⁾ الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، " مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها"، متاح على: www.abahe. co.uk/successful-manager/successful-0-.pdf، تم الاطلاع عليه يوم 2018-03-06، ص: 1.

⁽⁴⁾ عالية إبراهيم محمد طحطوح، " تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة)"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2012، ص: 29، 30.

* **نمط القيادة الأوتوقراطية:** تعددت تسميات هذا النمط من القيادة، فالبعض يطلق عليه فردي، أو ديكتاتوري، أو تسلطي، أو استبدادي. ويمتاز هذا النمط بأن القائد يركز جميع السلطات بيده، فهو الذي يتخذ القرارات، ويحدد السياسات والأنشطة، ويرسم الخطط، ويتوقع من الافراد الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر.

* **نمط القيادة الديمقراطية:** اختلفت التسميات التي أطلقها العلماء والباحثون على هذا النمط فالبعض أطلق عليه القيادة الاستشارية، أو الإنسانية، والبعض اطلق عليه القيادة الإيجابية، أو المشاركة، أو التعاونية. ويقوم نمط القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار، والإقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إجبار.

* **نمط القيادة الحرة:** أطلق على هذا النمط تسميات متعددة منها القيادة الفوضوية، أو قيادة عدم التدخل، أو القيادة المتسببة، أو القيادة المتساهلة، أو القيادة المطلقة، أو القيادة غير الموجهة. ويتميز هذا النمط بأن القائد يمنح الأفراد حرية التصرف في تحديد الأهداف، وإنجاز العمل بالطرق والأساليب التي يختارونها، كما أنه يتوسع في تفويض سلطاته، فيترك حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم.

ج- نمط الاتصال:

تلعب الاتصالات دورا مهما داخل المنظمات فهي تساعدها في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جديدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين عالية، حيث نجد أن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، على عكس الاتصال ذو الاتجاه الواحد الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير، باعتبار أن آراءه وأفكاره لا قيمة لها لدى الرؤساء.⁽¹⁾

تعتبر الاتصالات وسيلة نقل المعلومات والبيانات وأفكار لغرض تحقيق الاداء المستهدف للمنظمة، وتعتمد كفاءة الاتصال على العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة، فهو الموقع المادي للأفراد وما يرتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية التي من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية.⁽²⁾

د- التكنولوجيا:

لا يرتبط مفهوم التكنولوجيا فقط بالوسائل المادية مثل: الحاسب الآلي أو أي نوع من الآلات، وإنما يشمل مجموع الأنشطة والمعدات والمعرفة الضرورية الأزمنة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات قد

(1) أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي في مدخل بناء المهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص:340.

(2) حمود خيضر كاظم، مرجع سبق ذكره، ص: 297.

تكون منتج مرغوب فيه أو خدمات أي أنّ البعد التكنولوجي الذي يسود مناخ العمل وظروفه يؤثر على المناخ العام من خلال درجة الانفتاح والتجديد في التكنولوجيا.⁽¹⁾

هـ - الحوافز والمكافآت:

وهي عملية التوازن بين التضحيات التي يقدمها الفرد والمتغيرات التي يحصل عليها ويعتمد هذا الأسلوب مختلف أصول الثواب والعقاب ويشجع الفرد على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له إذ أنّ المكافأة في ضوء الإنجاز والإبداع في الأداء فإنّها تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى معين مما يسهم بتكرار النجاح وتدعيم فاعلية الولاء والانتماء، ومن أهم أنواع الحوافز التي تمنحها المنظمة للعاملين هي:⁽²⁾

* **الحوافز المادية:** وهي من أكثر أنواع الحوافز استخداماً و بها يتمكن الفرد من أن يلتبس العلاقة بين الأداء والمكافأة.

* **الحوافز المعنوية:** وهي كل ما تقدمه الإدارة إلى العاملين فيها من أشكال التقدير والتكريم المختلفة، التي تخاطب الجانب الإنساني في شخصيتهم، وتخاطب جانبهم النفسي مثل: المشاركة في اتخاذ القرار، الترقيات الوظيفية، وأشكال التكريم المختلفة التي تميزهم عن غيرهم.⁽³⁾

* **حوافز على مستوى الجماعة:** وتعتمد عندما يزداد تعقيد المنظمة وتتداخل الأعمال إلى الدرجة التي يصعب فيها قياس أداء الفرد بدقة وعندما تؤكد المنظمة على ضرورة التعاون والتماسك وتضافر الجهود من أجل تحقيق نتائج جيدة وهنا تصبح الحوافز الفردية عديمة الجدوى وتتجه المنظمة إلى اعتماد نظم الحوافز الجماعية.⁽⁴⁾

و - 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

⁽¹⁾ راوية حسن محمد، "السلوك في المنظمات"، بدون الطبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 330.

⁽²⁾ خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص: 260.

⁽³⁾ محمد مرعي، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام"، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2003، ص:

31.

⁽⁴⁾ خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص: 260.

الإدارية المختلفة فرصة المشاركة في عمليات اتخاذ وصنع القرارات الخاصة بالأعمال التي تمارس من قبلهم.⁽¹⁾

ز - 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.⁽²⁾

ك - 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.⁽³⁾

ل - العدالة التنظيمية:

ظهرت محاولات التنظير المبكرة في أعمال آدمز (1963) Adams الذي قام الإطار الفكري المفاهيمي المركب لنظرية العدالة التنظيمية مركزاً 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 أنّ الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.⁽⁴⁾

م - العمل الجماعي:

تمثل الجماعة حجر الزاوية وسعة من ساعات المنظمة العصرية في أي بناء تنظيمي والأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف. فالعمل الجماعي هو ترابط بين عدد من الأفراد بعلاقات يمكن ملاحظتها أو

(1) عثمان عبد الرزاق أبان، عبد الستار محمود ناجي، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

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

(3) نبيل سوفي، "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي (حالة موظفي خزينة ولاية جيجل)"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص: 63.

(4) 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، كلية الآداب، العدد 02، جامعة بن غازي، 2015، ص: 68.

التعرف عليها. وهذا ما يشير إلى التفاعل بين أعضاء الجماعة.⁽¹⁾ وتؤكد معظم الدراسات والأبحاث أنّ المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاج من معلومات عن كيفية أداءها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر الأفراد، بينما التأكيد على مبدأ الفردية والتقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ومناخ يميل إلى السلبية.⁽²⁾ ويعتبر التأثير الذي يتلقاه الفرد في المحيط الاجتماعي للعمل من جماعات العمل التي يتعامل معها عاملاً مما يؤثر إدراكه، دوافعه، تصرفاته، جهوده، أداءه ورضاه عن العمل، وهذا الأثر يتلقاه الفرد من خلال اتصالاته وتفاعلاته مع أفراد جماعات العمل، ومن خلال هذه الاتصالات والتفاعلات الاجتماعية يكتسب الفرد خبرات ويتلقى معلومات تشكل الكثير من مفاهيمه وتؤثر على مشاعره وسلوكه.⁽³⁾

ومن خلال ما سبق ندرك أنّ العمل الجماعي أو الجماعة تشترك في عدة خصائص ونقاط منها الهدف المشترك، العلاقات الجماعية ومختلف المشاعر التي تتكون لديهم، فمن خلال هذه العناصر تتحقق حالة التوازن لدا الجماعة وتعزز الانتماء لديها، فالفرد بطبيعته يحتاج إلى التعاون والاحترام والثقة بين أفراد جماعة عمله، فيتحقق رضاه بالانتماء إلى تلك الجماعة ما يعزز لديه سلوك المواطنة، وروح المبادرة والتعاون.

ح- بيئة العمل:

إنّ طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في تحفيز الأفراد أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة، وذلك نتيجة شعوره بأنّ عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيراً للتحدي ومتجدد أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد إلى الإبداع والابتكار والاسهام بكل طاقتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف وانعكاس ذلك على إيجابية المناخ التنظيمي.⁽⁴⁾ والشكل التالي يوضح أبعاد المناخ التنظيمي:

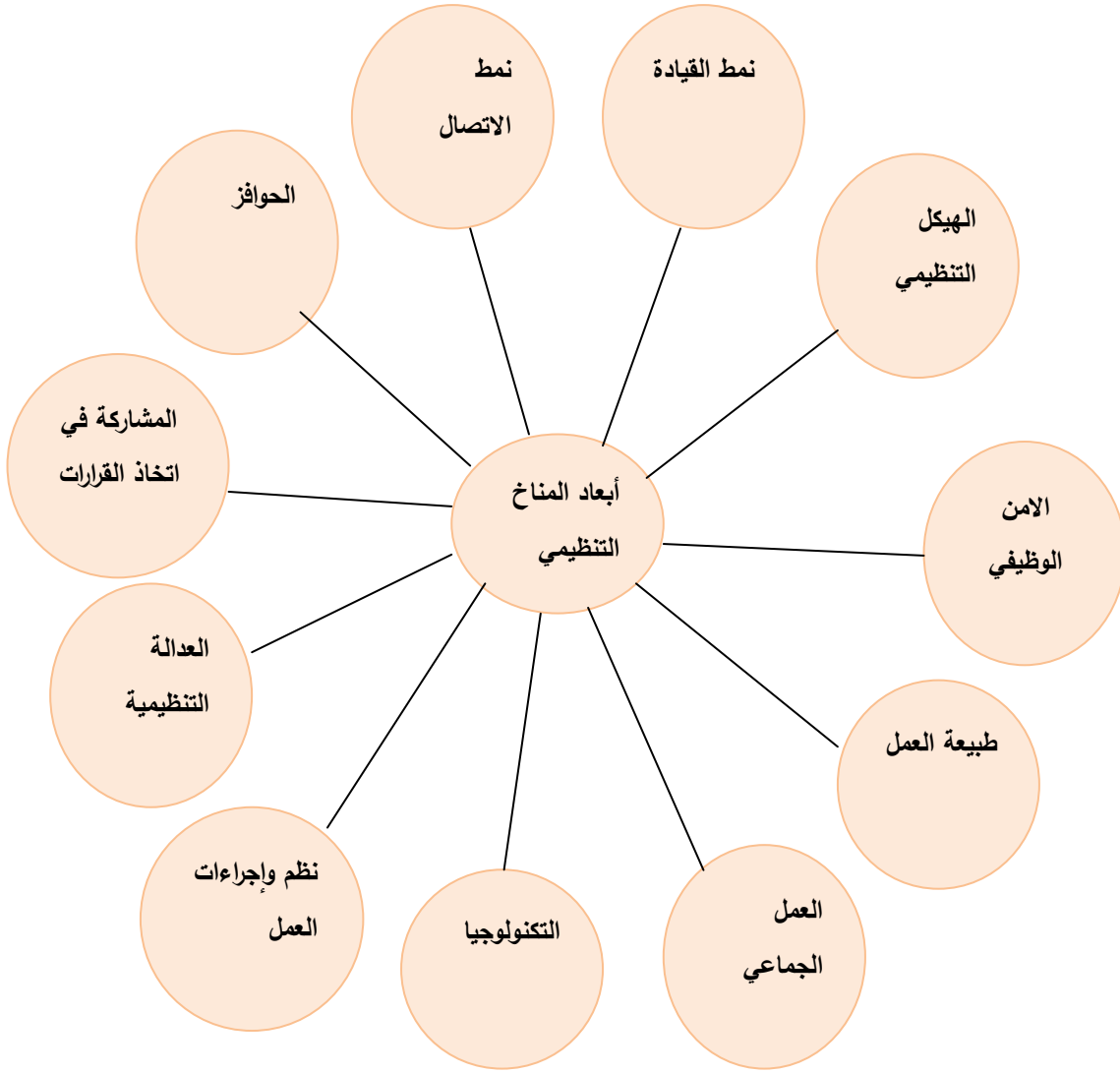
⁽¹⁾ صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

⁽²⁾ إبراهيم بن حمد البدر، " المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، السعودية، 2006، ص: 35.

⁽³⁾ صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

⁽⁴⁾ نفس المرجع، ص: 31.

شكل (05): أبعاد المناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق

ثانياً: نماذج المناخ التنظيمي

تعددت نماذج المناخ التنظيمي واختلفت باختلاف طبيعة وبيئة كل باحث وفي ما يلي أهم النماذج:

جدول (01): نماذج بعض الباحثين في مجال المناخ التنظيمي

السنة	الباحث	نماذج الباحثين في مجال المناخ التنظيمي
1967	ليكرت (Likert)	حدد "ليكرت" مكونات المناخ وعناصره بستة متغيرات هي: الاتصال، اتخاذ القرارات، الضغوط، الحوافز، التكنولوجيا، الاهتمام بالعاملين.
1974	كامبل وزملائه (Cambel et all)	حدد "كامبل و زملائه" عناصر ومكونات المناخ التنظيمي والمتمثلة في عشرة متغيرات هي كالتالي: الهيكل التنظيمي، مرونة التنظيم، طرق تحفيز العاملين، مركزية القرار، الإنجاز، تدريب وتطوير العاملين، الصدق والصراحة، المخاطرة والأمان، المكانة والتشجيع، الإنتماء.
1964	فورهند وجيلمر Forhand et Gilmer	يركز هذا النموذج على أربعة أبعاد أساسية تتمثل في: الهيكل التنظيمي، تعقد التنظيم، اتجاهات الأهداف، نمط القيادة.
1974	لور وزملائه Lawler et all	قسم "لور وزملائه" أبعاد المناخ التنظيمي إلى مجموعتين أساسيتين: ❖ المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتتضمن الأبعاد التالية: درجة المركزية في اتخاذ القرارات، درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة. ❖ المجموعة الثانية: تتعلق بالعملية التنظيمية وتشمل الأبعاد التالية: نمط القيادة، نظم المكافأة، نظم مواجهة الصراعات التنظيمية.
1982	تيم وبيترسون Timm et Peterson	حدد هذا النموذج ستة أبعاد للمناخ التنظيمي وهي: الثقة، المشاركة، المساندة، فعالية الاتصالات، الاهتمام بمستوى الأداء، التشجيع.
1977	ستيرز (Steers)	يتكون هذا النموذج من أربعة أبعاد أساسية وهي: السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، البيئة الخارجية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

(1) صليحة شامي، " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير

منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص: 20-23.

(2) عيسى قيقوب، " المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر،

بسكرة، الجزائر، 2009، ص: 166.

المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تكوين المناخ التنظيمي وطرق قياسه

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة كذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين داخل بيئة العمل. ويعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أولويات المنظمة وذلك من خلال مجموعة من العناصر البيئية التي تحاول المنظمة السيطرة عليها.

أولاً: العوامل المساعدة في تكوين المناخ التنظيمي

يعد تكوين المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للأفراد وبالتالي للمنظمة ونظراً لكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية فكلما استجبت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل، وتوجد مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها وأن تخلق من خلال تفاعل هذه العناصر مناخاً تنظيمياً جيداً وإيجابياً وهي:⁽¹⁾

- * الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر؛
- * اهتمام المنظمة بتدريب، وتطوير مهارات وقدرات العاملين؛
- * التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات؛
- * العدالة في التعامل مع الموظفين؛
- * تبني القيادة الديمقراطية التي تتيح الاهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة؛
- * الابتعاد عن الرقابة التقليدية، والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية، والإيجابية؛
- * المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين بداخلها؛
- * تفويض الصلاحيات للعاملين والاتجاه نحو اللامركزية؛
- * معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الإمكان؛
- * استخدام التكنولوجيا الحديثة؛
- * التركيز على الإنتاج والإنجاز للعاملين ومكافأتهم على ذلك؛
- * المراجعة المستمرة لكل من سياسات وأهداف وخطط المنظمة ومراقبة جودة أداء الموظفين.

(1) محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص: 42، 43.

ثانياً: طرق قياس المناخ التنظيمي

لقد تم تطوير عدة أدوات لقياس المناخ التنظيمي، حيث يتم تكليف العاملين بتقويم متغيرات إدارية رئيسية كالقيادة والدافعية والاتصال، وطريقة اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والرقابة وقد كشفت الدراسات الحديثة كدراسة (بدر محمد مهدي القحطاني 2001)،⁽¹⁾ ودراسة (مصلح حمدان البقمي 2010)⁽²⁾ عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي:⁽³⁾

- 1- **مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية:** هذا المدخل يحصر المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم، ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي.
 - 2- **مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:** يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهراً رئيسياً للتنظيم، حيث يتم قياسها من خلال متوسط إدراكات الأفراد عن المنظمة.
 - 3- **مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:** وفقاً لهذا المدخل المناخ التنظيمي هو مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة للثورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة، وهذا المدخل يرى أنّ المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.
- بعد المدخل الثاني من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، ويرجع ذلك إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي، كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، كما أنّ هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول، الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية وهو أيضاً يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات العاملين فيها.

المطلب الثالث: معوقات المناخ التنظيمي

حتى تستطيع المنظمة الوصول إلى المناخ التنظيمي الفعال، يجب عليها التعرف على القوى المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي وهي تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على المناخ وهي:⁽⁴⁾

(1) بدر محمد مهدي القحطاني، "العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية في قوات الامن الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.

(2) مصلح حمدان البقمي، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

(3) فليبه فاروق عبده، وعبد المجيد السيد محمد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص: 303.

(4) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

- * ثبات معايير الأداء المعمول بها لفترات زمنية طويلة وحاجتها إلى التغيير؛
- * اعتماد أسلوب الترقية على أساس الأقدمية وليس على أساس الاختبار؛
- * عدم اهتمام الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها على الإنتاج؛
- * عدم رغبة الأفراد في تحمل المسؤولية؛
- * الافتقار إلى وجود العلاقات الإنسانية بين الأفراد والمنظمة؛
- * اعتقاد الإدارة أنّ الصراع بين الوحدات والأفراد المتنافسين ظاهرة صحية للغاية؛
- * اتخاذ المشرف جميع القرارات بنفسه وإبلاغها للمرؤوسين ولا يسمح بمناقشته؛
- * سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة؛
- * تركيز المنظمة على أن رضا المرؤوسين هو السبيل الوحيد لزيادة الإنتاج.

المطلب الرابع: طرق تحسين المناخ التنظيمي

- تعد عملية تحسين المناخ التنظيمي عملية معقدة، إذ يتطلب ذلك مهارات إدارية للموارد والأساليب والأدوات والمرافق ووسائل الاتصال، إضافة إلى القيادة الحكيمة المؤثرة التي تصوغ الموارد البشرية والمادية في بوتقة تفاعلية متألّفة.⁽¹⁾ إذ إنّ الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي هو من انشغالات المسؤولين في أي منظمة، وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية:⁽²⁾
- **الاهتمام بالهيكل التنظيمي:** أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وحدات جميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك بأن تجعل للوظيفة أكثر معنى وتأثير، إنّ تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل.
 - **الاهتمام بالسياسات:** حيث أن وضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية، مع مراعات ألا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات النسبي والوضوح وهذا لتجنب التأثير السلبي الذي قد يآثر في نفوس العاملين.

(1) محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

(2) صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص: 53.

- **الاهتمام بتدريب العاملين:** أي إلحاق العاملين بالدورات التدريبية والتطويرية بهدف تحسين كفاءتهم ومهاراتهم، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة، والاعتزاز بالانتماء إليها.
- **الاهتمام بوسائل وأنماط الاتصال:** يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية، النازلة، الأفقية والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها، كذلك قنوات الاتصال لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة.
- **الاهتمام بثقافة المنظمة:** تؤدي ثقافة المنظمة الايجابية إلى خلق مناخ جيد، والذي يؤدي بدوره إلى الإبداع والابتكار داخل المنظمة، حيث أن ثقافة المنظمة تخلق مجموعة من القيم والمفاهيم التي تجعل سلوك الفرد متميزا من خلال الادراكات والتصورات الفعلية التي تجعل سلوكه في المستوى المطلوب.⁽¹⁾
- **النمط القيادي:** هو العمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرار وكذلك حل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمة إسهامه في تحقيق الأهداف المطلوبة فالقيادة التي تدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاده تخلق لدى الأفراد الثقة بالنفس والاستقرار النفسي وبالتالي يتمكن الفرد من تقديم أفكار إبداعية.⁽²⁾
- **المسؤولية الاجتماعية:** فهي تجنيد كل طاقات المنظمة كي تساهم بشكل إيجابي مع كل الفاعلين في تحقيق التنمية المستدامة، ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية في أنشطتهم، فهي تؤثر وتتأثر بالقوى البيئية بحيث يجب أن تأخذ بالحسبان الأثر الذي تحدث قراراتها وسلوكياتها اتجاه الأطراف الأخرى، وأن تعمل تعظيم هذه العلاقة لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف بمختلف الجوانب وبما يتعارض مع الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.⁽³⁾

⁽¹⁾ بوشلاغم حنان، "المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية (دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالظاهير)"، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، غير منشورة تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2015، ص: 78.

⁽²⁾ عبودي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص: 126.

⁽³⁾ نصر الدين بن مسعود، محمد كنوش، "واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14 و15 فيفري 2012، ص: 03.

خلاصة الفصل:

المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وقد ارتبط تطور مفهوم المناخ التنظيمي بمراحل تطور الإدارة الثلاثة، وعلى الرغم من تعدد تعاريف المناخ التنظيمي إلا أنه يشير إلى مختلف الأبعاد المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة الناجمة عن السلوكيات الممارسة فيها، وهو يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة والعاملين من خلال تأثيره المباشر عليهم، ويحتوي على عدة أبعاد منها الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا والحوافز، وللمناخ التنظيمي دور مهم في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، كما يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات وتفسير هذا السلوك.

ولكي تحقق المنظمة النجاح والاستمرارية لا بد من دراسة مختلف جوانب المناخ التنظيمي ومحاولة تجنب العوامل المؤثرة سلباً فيه، لأن المناخ الجيد يخلق جو عمل إيجابي يجعل الأفراد يشعرون بأهميتهم مما يشجعهم على الإبداع والتعاون ويعزز الثقة بينهم ويساهم في خلق سلوك مواطنة تنظيمية، ونظراً لأهمية هذه الأخيرة في المنظمة سنتطرق إلى أهم المحطات فيها.

الفصل الثاني:

المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة

التنظيمية

تمهيد

تعد المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، والتي ظهرت أول الأمر مع أفكار "برنارد" إذ أطلق عليها مصطلح الجهد التعاوني، أي ذلك السلوك الذي يظهره الأفراد اتجاه بعضهم البعض وهو الأمر الذي لا يمكن الاستغناء عليه ولا يتم تجاهله في كل تنظيم إداري. إذ أنّ مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وإن كان مفهوما حديثا تضمنته أدبيات الفكر الإداري الغربي ودراسات السلوك التنظيمي إلاّ أنّه ليس غريبا عن البيئة العربية والإسلامية حيث أنّ البعد التطوعي يعكس القيم والثقافة العربية والإسلامية.

كما أنّ سلوك الفرد في المنظمات كشخص يختلف عن سلوكه عندما يكون عضوا في جماعة، إذ أنّ هذه الجماعة ومن خلال أعرافها والقيود التي تحكم سلوك الجماعة تجعله أحيانا يعطي الأولوية لمعايير الجماعة حفاظا على عضويته فيها. وسيتم في هذا الفصل الإحاطة بالجوانب المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية بداية بماهية سلوك المواطنة التنظيمية، في حين وفي المبحث الثاني سيتم شرح أهم النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية وكذا تبيان المحددات، العوامل المعيقة والمحفزة لسلوك المواطنة التنظيمية والإشارة إلى الآثار التنظيمية لهذه الأخيرة، أما في الأخير سيتم إبراز وتوضيح تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

إنّ سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر من أكثر الموضوعات التي حظيت بالاهتمام البالغ من قبل كثير من المفكرين والباحثين في تخصصات عديدة وذلك لارتباطه أساساً بالموارد البشري، فمختلف البحوث والدراسات لم تُزل الغموض والجدل القائم حول هذا الموضوع سواءً ما تعلق بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، أنماط وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وكذا مداخل سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

لقد تعددت التعاريف حول سلوك المواطنة التنظيمية حيث أنه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري الحديث إذ استدعى موضوع المواطنة التنظيمية اهتمام العديد من الباحثين مع مطلع القرن العشرين ويمكن أن نلمس الاختلاف في وجهة نظر الباحثين حول تحديد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01): تعاريف سلوك المواطنة التنظيمية حسب مجموعة من الباحثين

اسم الباحث	التعريف
Oreilly & chatman	مجموعة من الأفعال التي لم يتم تحديدها بصورة مباشرة من قبل توصيف الوظيفة إلا أنه ينتج عنها مصالح ومنافع للمنظمة.
Organ 1988	سلوك تطوعي يقوم به الفرد يتعدى حدود دوره الرسمي ومتطلبات وظيفته ولا تشمل لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين.
Mcallister 1989	سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصرفات لا تعتبر ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو تنفيذاً لمتطلبات العمل الرسمية.
Organ 1990	السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام التحفيز الرسمي في المنظمة، والهادف إلى تعزيز أدائها، وزيادة فاعليتها وكفاءتها.
Shnake1991	أنه تعبير على السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من المنظمة.
George & Brief 1992	اختلف عن التعريفات السابقة حيث أضاف أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشمل أنواع السلوكيات التي يمكن أن يقوم بها الفرد ويحصل على مكافآت مقابلها وذلك مثل تقديم مقترحات لتخفيض التكاليف.
Wayne 1993	هو سلوك الأدوار الإضافية والتي تتعدى حدود الوظيفة.
Konovsky &	سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة

له، ولم يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية داخل المنظمة.	Puqh 1999
عرفه بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية: <ul style="list-style-type: none"> • أنه سلوك اختياري لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد. • أنه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد. • أنه يسهم في زيادة الفعالية التنظيمية. • أنه لا يتم مكافأته من نظام الحوافز المعتمدة داخل التنظيم. 	Johns 1996
أنه سلوك وممارسات أولئك العاملين الذين يسهمون في فاعلية المؤسسة، وتحريك نشاطاتها عبر التعاون الإنساني.	Williem & Piter & Zainuba 2002
على أنه ذلك السلوك غير الرسمي والمطلب الرئيسي لتنفيذ العمل إلا أنه يقدم تسهيلات وخدمات تعود بالنفع على المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر.	Lee and Allen 2002
هو سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والجماعات والأفراد ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات.	Polat 2009
ذلك النشاط أو الإجراء الذي يمارسه الأفراد في المنظمة والذي يتجاوز التوقعات الرسمية لمتطلبات ووظائفهم والتي تعتمد مثل هذه السلوكيات على الثقافة التنظيمية المحفزة.	Greenberg 2011
الأنشطة التي يقوم بها الفرد لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في بيئة العمل التي تتضمن مساعدة زملاء العمل، المحافظة والالتزام على أنظمة وقواعد بيئة العمل والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن تحمل ظروف العمل ودون إبداء أي شكوى أو تذمر من العمل.	Yenetal 2008
هو السلوك الذي يساهم بطريقة غير مباشرة في نجاح المنظمة من خلال المحافظة على النظام الاجتماعي للمنظمة.	Moideenkutty 2005

المصدر: من إعداد الطالبتين الاعتماد على:

(1) طارق علي عبد الله، محمد مقداد، " فاعلية برنامج إرشادي لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمملكة البحرين"، العدد2، المجلد03، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة البحرين، 2016، ص:107.

(2) عالية إبراهيم محمد طحطوح، " تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2012، ص:33.

(3) محمود عودة سعيد، " الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية"، رسالة ماجستير في برنامج القيادة الإدارية، غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016، ص:7.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي نابغ من الفرد ذاته لا يندرج ضمن وظيفته الرسمية ولا يدخل ضمن نظام الحوافز والتعويضات المادية للمنظمة حيث أن هذا السلوك ليس متوقعا أو مطلوبا منه ولهذا السبب لا يمكن مكافأة أو عقاب هذا السلوك رسميا من قبل المنظمة، فهو يقدم الفائدة للمنظمة والعملاء والأفراد على حد سواء وعليه يمكن حصر خصائص سلوك المواطنة التنظيمية في بعض النقاط التالية:⁽¹⁾

• سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يضطلع بها الفرد في العمل؛

- هي سلوكيات تشجع المنظمة من خلالها العاملين على الانخراط فيها؛
- هي سلوكيات مفيدة تنظيميا؛
- تقع تلك السلوكيات خارج المتطلبات القانونية والرسمية للوظيفة؛
- هي سلوكيات لا ينتظر الفرد مقابلها مكافأة تنظيمية، كما أن الفرد لا يعاقب على عدم ممارستها وذلك للأسباب التالية :

- أن سلوكيات المواطنة التنظيمية غالبا ما تكون دقيقة ومن الصعب قياسها حيث أن المدير قد يلاحظ تلك السلوكيات إلا أن الربط بين هذه السلوكيات والمكافآت تكون ضعيفة للغاية؛
- أن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطنة التنظيمية قد يضر بأداء الفرد لعمله الرسمي، حيث أنه مثلا مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقته وانخفاض أدائه.

إن ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية بمستويات مرتفعة لها آثارها على مناخ المنظمة وبالتالي نجاحها وتميزها، وتتبع أهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في الأداء الكلي للمنظمة من خلال النقاط التالية:⁽²⁾

- التزام الأفراد وتجنب المشاكل؛
- تقليل مستوى التسرب الوظيفي؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- تزيد من فعالية الأداء وكفاءة الأفراد؛
- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات، مما ينعكس إيجابا على الأداء المتميز؛

⁽¹⁾ غنوة محمد نادر، " أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية (دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل

(السوري)"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، السعودية، 2013، ص:75.

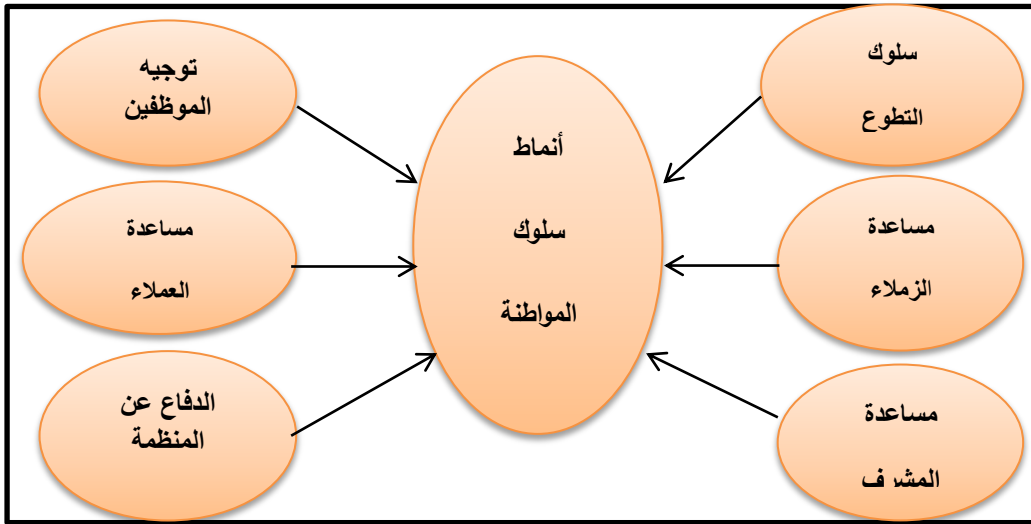
⁽²⁾ أحمد السيد كردي، السلوك التنظيمي، متاح على، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277397>، تم الاطلاع عليه يوم 18/04/2018، ص:44.

- يزيد من مستوى الحماس في الأداء، وهذا ما يفنقه العمل الروتيني؛
- يزيد من مستوى الرضا عن العمل، ويعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمؤسستهم. بالإضافة إلى أهميتها في: (1)
- تحسين مقدره المديرين وزملاء العمل على أداء عملهم، ويكون من خلال تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال وحل المشكلات؛
- تؤدي إلى تخفيف العبء المادي على المؤسسات، فهو إضافة حقيقية لمواردها، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين، للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها؛
- يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية، من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه، أو التوقيت المناسب.

المطلب الثاني: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يحتوي سلوك المواطنة التنظيمية على العديد من الأنماط والصور التي تمارسها الموارد البشرية في مؤسساتهم وفيما يلي سندرج بعض الأنماط كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): أنماط سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: شلابي وليد، " دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة"، رسالة ماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016، ص:66.

(1) رائدة هاني محمود العرايضة، " مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص: 47.

ويمكن شرح الأنماط الموضحة بالشكل كما يلي:⁽¹⁾

1- النمط المتعلق بشؤون العمال:

يشتمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الأفراد المتغييبين عن العمل، وتوجيه الأفراد الجدد، ومساعدة الأفراد الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، ومساعدة الرئيس والمشرف في العمل، حتى وإن لم يكن ذلك مطلوب منه، إذ أنّ هذه الممارسات التطوعية لا يتوقع أن يقوم بها الفرد لأنها ليست من المتطلبات الرسمية للوظيفة.

2- النمط المتعلق بالأمور الشخصية:

يعتمد هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية، التي تواجه الزملاء، المديرين، المشرفين، العملاء إذ يعرفها الآخر عنه ويسعى لتقديم المساعدة له.

3- النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة:

يتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعملاء بالأمور التي تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة، مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم أو شرح الطرائق والإجراءات التي تسهل لهم الاستفادة من خدمات المنظمة.

4- النمط المتعلق بالتنظيم الإداري:

وهذا من خلال الإنصياح للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح التنظيمية في مكان العمل مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل المحددة، واستخدام الموارد التنظيمية استخدام سليم، واقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية تسهم في رفع الفعالية التنظيمية.

5- النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين:

وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها أمام الآخرين والعملاء، والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يسهم في تحسين سمعتها.

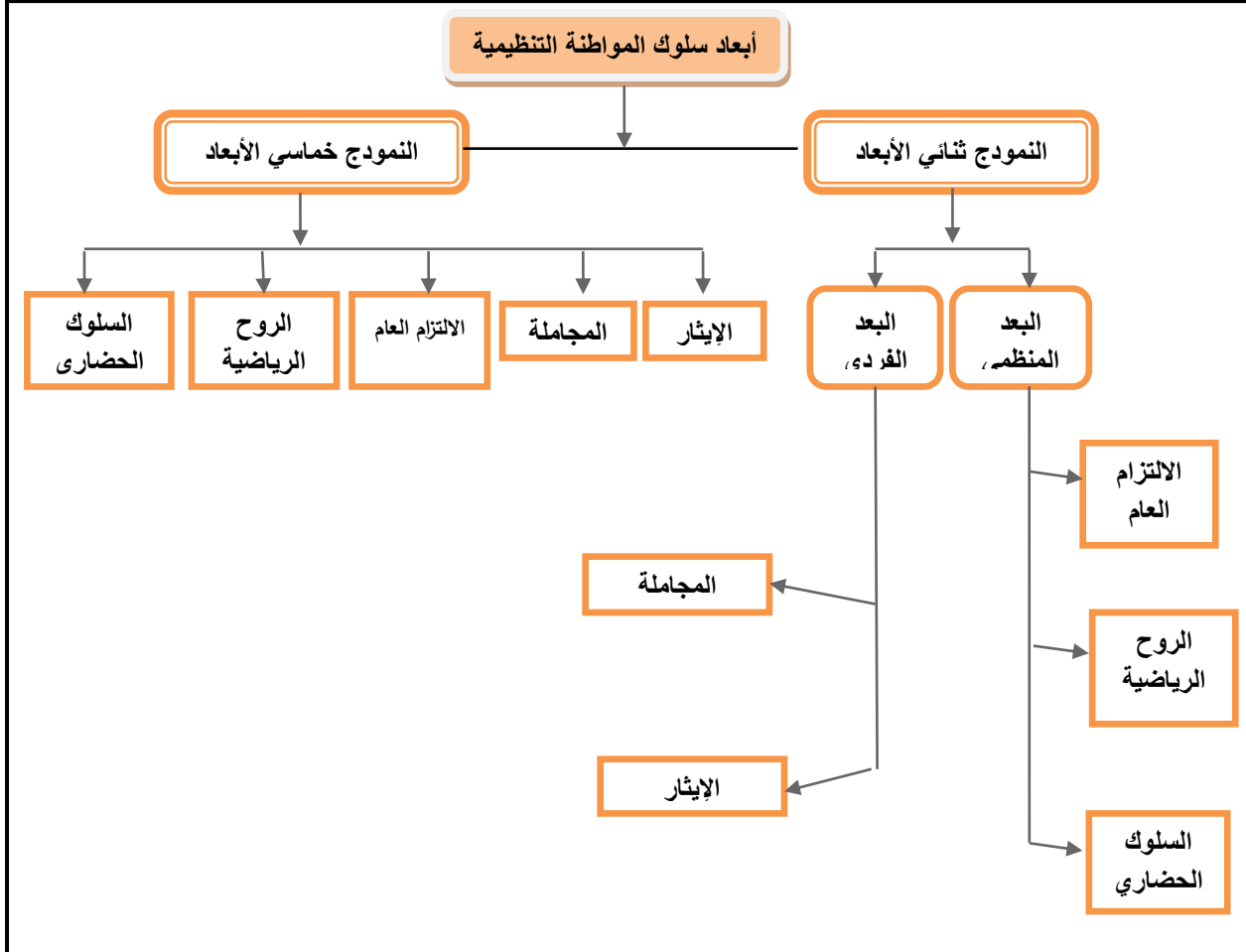
المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

رغم الاهتمام الكبير بدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، إلا أنّه وبمراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع يلاحظ أن هناك اتفاق على الأبعاد المكونة لتلك السلوكيات، فقد أشارت الأدبيات إلى أنّ هناك ما يزيد عن عشرين بُعداً محتملاً لسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأنّ هناك قدراً كبيراً من التداخل فيما بينها وفيما

⁽¹⁾ شلاي وليد، "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة"، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016، ص: 64، 65.

يلي سدرج بعض النماذج التي تتضمن أهم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية،⁽¹⁾ كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم(02): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفق نموذج ثنائي الأبعاد والنموذج خماسي الأبعاد



المصدر: أميرة محمد رفعت حواس، " أثر الالتزام التنظيمي(الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية)"، رسالة ماجستير، منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2004، ص:23.

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

أولاً: النموذج ثنائي الأبعاد

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

⁽¹⁾ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص:318.

أ- **البعد المنظمي:** هي تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد وذلك بهدف إفادة المنظمة ككل ولا تكون

موجهة إلى فرد معين بل إلى المنظمة كوحدة ومن أمثلة سلوكيات البعد المنظمي نذكر ما يلي (1):

- * تقديم الاقتراحات التي تفيد في تطوير الأداء؛
- * التحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الغير؛
- * عدم التغيب عن العمل إلا للضرورة القصوى؛
- * التنمية الذاتية للمعلومات والمهارات؛
- * الحضور الاختياري للاجتماعات واللجان؛
- * الدقة المتناهية في أداء العمل؛
- * قبول التغييرات التنظيمية بصدق ورحب؛
- * عدم إضاعة الوقت المخصص للعمل في أمور تافهة أو بسيطة؛
- * عدم اختلاق المشاكل مع زملاء العمل؛
- * الالتزام بقواعد وإجراءات العمل بالمنظمة؛
- * عدم تصيد الأخطاء في أعمال المنظمة، أو في أداء الآخرين لأعمالهم؛
- * عدم المبالغة وتضخيم المشاكل.

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

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

(1) أميرة محمد رفعت حراس، أثر الالتزام التنظيمي (الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2004، ص: 23، 24.

ثانياً: النموذج خماسي الأبعاد

أ- الإيثار: يتمثل في التصرفات والأفعال التطوعية التي تعكس رغبة الفرد في مساعدة الآخرين من رؤساء وزملاء العمل أو حتى العملاء، ومن نماذج سلوك الإيثار ما يلي: (1)

* مشاركة العاملين في طرق وأساليب العمل الجديدة؛

* مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم على استخدام التجهيزات؛

* مساعدة زملاء العمل على إنجاز العمل المتراكم؛

* تجنب حدوث مشكلات متعلقة بالعمل؛

لقد تعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على هذا البعد منها: صناعة السلام، وقيادة حملة التشجيع، المساعدة بين الأشخاص، التسهيل على الآخرين، مساعدة الزملاء.

أي أن الإيثار هو السلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المنظمة، والرؤساء، والزملاء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية انجازه أو المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة إلى زبائن وعملاء المنظمة. (2)

ب- المجاملة: يعبر هذا البعد عن حجم الدور الذي يقوم به الفرد لمنع المشاكل التي من الممكن أن تعترض زملاءه في العمل، وذلك عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، ويعكس هذا البعد أيضاً رغبة الفرد في المبادرة بالتواصل مع الآخرين قبل اتخاذ أية 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 غير مفيدة، ومن الأمثلة على هذا البعد تجنب الغضب عند محاولة الآخرين إثارة ذلك.

ج- الروح الرياضية: تعكس درجة إسهام الفرد في منع الصراع والجدال، وتشجيعه لهم على النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء، والمساعدة في تسويتها، فضلاً عن استعداده لتقبل بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى أو تدمير، واستغلال وقته وجهده للقيام بأعماله.

(1) أحمد بن سالم العامري، " محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات " ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 2، بدون سنة نشر، ص: 69.

(2) رياض أبا زيد، " أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، مجلد 24، عدد2، 2010، ص: 28.

ومن سلوكيات الروح الرياضية: تجنب استهلاك زمن طويل في الشكوى من مشكلات تافهة، وتجنب إعطاء المشاكل أكبر من حجمها الطبيعي، وتجنب التركيز على أخطاء الآخرين، وإظهار الاحترام للزملاء حتى في أوقات التوتر المهني، وتقبل النقد بصدر رحب، والتسامح عن الإساءة الشخصية.⁽¹⁾

د- **روح الضمير**: وتشير إلى سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة والآخرين من خلال الالتزام بأوقات الدوام، وزيادة مستويات الأداء عن المستوى المعروف أو المتوقع والانصياع للتقاضي إلى سياسات وأنظمة وتعليمات وقواعد العمل في المنظمة.⁽²⁾

كما يعكس هذا البعد الجانب الشخصي من سلوك المواطنة التنظيمية والذي لا يتضمن تعاملات مع الآخرين بشكل أساسي وإنما يتضمن السلوك الوظيفي الذي يتجاوز الحد الأدنى المطلوب رسمياً من المنظمة فيما يتعلق بالحضور، احترام اللوائح والقوانين، الدقة والعمل بجدية، الحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة.⁽³⁾

هـ- **السلوك الحضاري**: يتضمن كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظاً على أمن المنظمة كالتبليغ عن وجود مخاطر حريق قد يلحق بالمنظمة في المستقبل، التأكد من أن الأبواب موصدة والأتوار مطفأة عند مغادرة مكان العمل، التبليغ عن أي أعمال مشبوهة أو خطرة يمكن أن تلحق الأذى بالمنظمة، أخذ المبادرة لوقف عملية تصنيع أي منتج يمكن أن يلحق الأذى بالصحة البشرية.⁽⁴⁾

ومن سلوكيات السلوك الحضاري: الحرص على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام بالغ، وتقديم بعض الاقتراحات البناءة لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، والسعي إلى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها، والتحدث عن المنظمة ومحاسنها أمام الآخرين، وحضور الاجتماعات التي لا يتطلب حضورها، والمشاركة في نشاطات المنظمة من قبل الزملاء، وحفظ موقع العمل أنيقاً، والالتزام بالمعايير الاجتماعية، والمدافعة عن المنظمة عندما ينتقدها الموظفون، والمدافعة عن المنظمة ضد التهديدات الخارجية، إخبار الأفراد خارج إطار المنظمة أنه فخور بالعمل في هذه المنظمة، والترويج لمنتجات المنظمة، وبذل الموظف قصارى جهده لتعليم نفسه ذاتياً لزيادة مهارته.⁽⁵⁾

(1) محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، ص 29

(2) سلامة عبد الله خلف الطعامة، عبد الحفيظ علي حسب الله، " أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، 2015، ص: 21 .

(3) هوارى معراج ومريم شرع، " العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية"، مجلة اللوحات للبحوث والدراسات، العدد 07 : 124، 157، 2009، ص: 135.

(4) صابري مراد نمر أبو جاس، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"، دراسة تطبيقية علو موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص: 39.

(5) منوية مروان، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2013، ص: 103.

يتضح مما سبق أن وجهة النظر الشائعة هي النظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها تتكون من خمسة أبعاد أساسية، وهناك العديد من الدراسات التي ركزت على هذه الأبعاد معاً أو بعض منها وذلك كما يلي:

الجدول رقم (02): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

السنة	الباحثون	الأبعاد
1982	Smith, Organ & Near	بعدا: الإيثار والالتزام العام.
1983	Bateman & Organ	بعد أحادي شامل.
1986	Van, Dyne & Graham	الإذعان، المشاركة، الولاء.
1988	Organ	الإيثار، الالتزام العام، الروح الرياضية، الكرم، السلوك الحضاري.
1988	Willimas	بعد الفرد (مساعدة زملاء العمل) والبعد المنظمي (تقديم الأفكار والمقترحات لتحسين العمل).
1989	Organ & Konovsky	بعدا: الإيثار والالتزام العام.
1990	Frah, Podsakoff & Orang	بعدا: الإيثار والالتزام العام.
1991	Mackenzie, Podsakoff & Fetter	الإيثار، الوعي، اللطافة، الروح الرياضية و المشاركة.
1991	Williams & Anderson	بعدا: الإيثار والالتزام العام.
1993	Moorman	الإيثار، الوعي، الروح الرياضية والمشاركة.
1993	Moorman, Bladely & Organ	الإيثار، الوعي، الروح الرياضية والمشاركة.
1994	Konovsky & Pugh	الإيثار، الوعي، الروح الرياضية والمشاركة.
1997	Netemyer	الإيثار، الالتزام العام، الروح الرياضية والسلوك الحضاري.
1999	Chattopadhyay	الإيثار، الكرامة، الثقة.
2000	Walz & Nfehoff	المساعدة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.
2000	Podsakoff ETAL	سلوك المساعدة، الروح الرياضية، المساهمة الفردية، السلوك الحضاري، الالتزام التنظيمي، الرضا الذاتي، تطوير الذات.
2002	Lpineetal	البعد الفردي (الإيثار، الكرم)، البعد المنظمي (الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الالتزام العام)
2004	Yen & Niehoff	الإيثار، الالتزام العام، التعاون ما بين الأفراد، حماية موارد المنظمة، الكرم.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

(1) صابري مراد نمر أبو جاسر، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية)"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص: 40.

(2) محمد ناصر إسماعيل ونبيل ننون جاسم، "أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية"، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، الجامعة التقنية الوسطى 2012، ص: 220.

المطلب الرابع: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

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

➤ المدخل الأول:

يقوم هذا المدخل على أساس فكرة الانفصال القائم بين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث يُنظر لهذه الأخيرة على أنها سلوك ذاتي لا يقبل أي مكافئة ومقابل من طرف نظام المكافآت الرسمي إلا أن هذا لا يفعل الدور المهم والدفع الذي يحققه للأداء الفعال للمنظمة،⁽¹⁾ ونتيجة لهذا المدخل واجه الباحثون صعوبة كبيرة عند التفرقة بين الدور الرسمي والدور الإضافي إلى جانب أن هناك تباين في التفرقة بين كل الأفراد، المنظمات، الوظائف، بالإضافة إلى أن هناك من يرى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية لما كانت تعكس سلوكيات ذاتية وتكون بصفة فردية فهي غير مجدية إلا أن المدافعين عن هذا المدخل يرون أن هذه الفرضيات ستساهم في تحسين العلاقة والارتباط بين المشرفين والإداريين والموظفين، حيث يكون السلوك ناتجاً عن حب وود بين الطرفين وسيظل هؤلاء الأفراد المخلصين يعملون في المنظمة لمدة أطول وينتجوا منتجات عالية الجودة والكفاءة ويساعدوا المنظمة على النجاح والتميز، ووجود ممارسات لسلوكيات المواطنة التنظيمية مهما كان المنطلق الذي سوف يتم تبنيه يساعد على خلق بيئة عمل مثالية داخل المنظمة وهذه الأخيرة ستزيد من إخلاص العاملين الذين بدورهم سيزيدون من الإنتاج ويقللون من معدل الدوران.⁽²⁾

➤ المدخل الثاني:

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

- السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور.

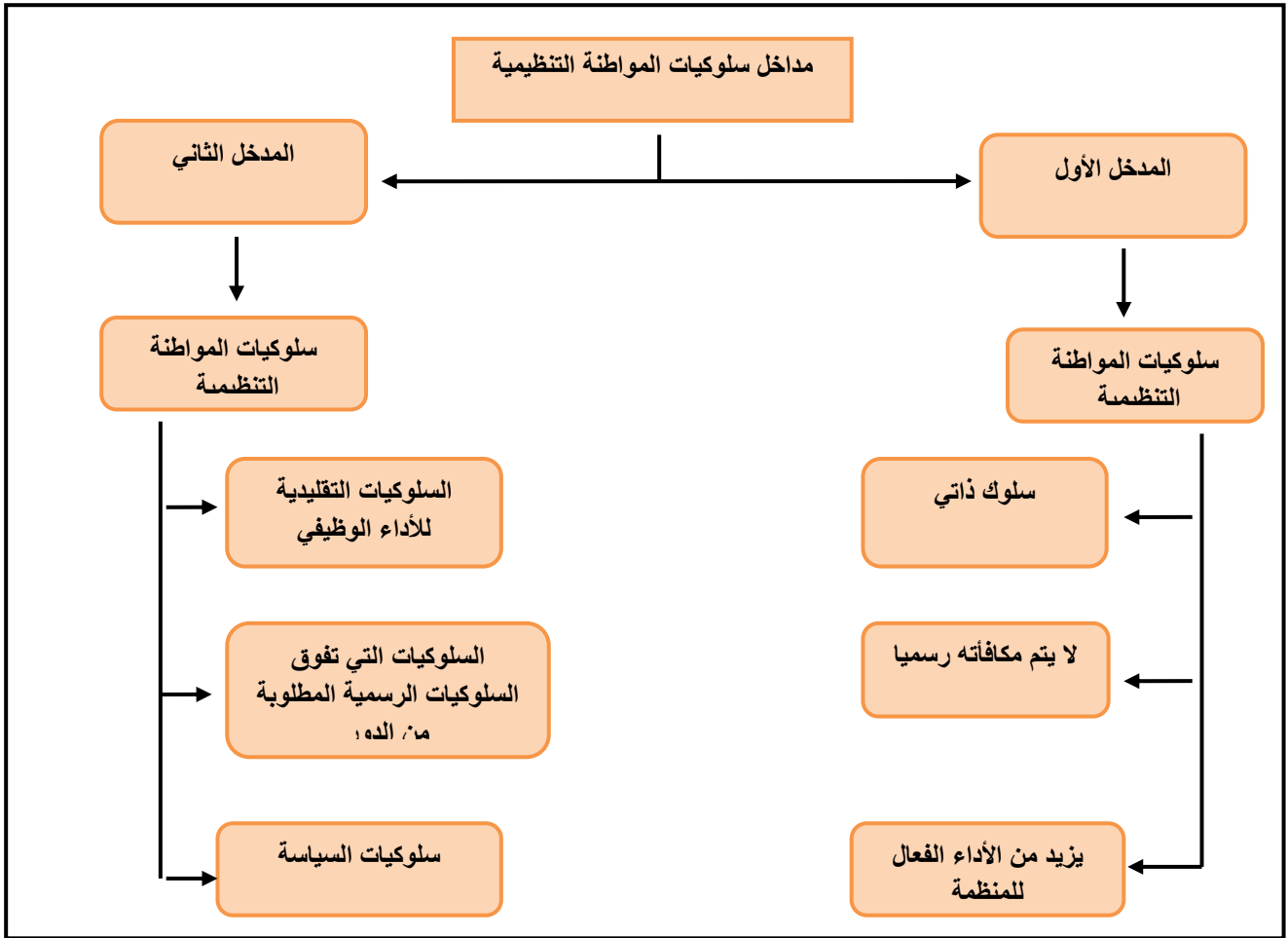
(1) علاء الدين عبد الغني، "دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، عدد 02، كلية تجارة بني سويف، جامعة القاهرة، مصر، ص: 343، 344.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 317، 318.

- السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور.
- السلوكيات السياسية.

إن المتمعن لأغلب الدراسات في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية يرى أن أغلبها قد ركز على المدخل الأول حسب (حبة وديعة، 2018)،⁽¹⁾ نظرا لكونه أكثر تحديدا وتتوفر على مستواه إمكانية القياس ولا يتسم بالشمولية والعمومية كالمدخل الثاني. وفيما يلي شكل يوضح أهم مرتكزات كل مدخل بشكل مختصر:

شكل رقم(03): مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: أميرة محمد رفعت حراس، أثر الالتزام التنظيمي (الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات

المواطنة التنظيمية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2004، ص:20.

⁽¹⁾ حبة وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2018، ص:117.

يوضح الشكل أعلاه أهم المرتكزات التي تبني عليها مداخل سلوك المواطنة التنظيمية حيث ركز كل مدخل على أنواع مختلفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي ترتبط بالفرد والمنظمة في آن واحد حيث بُني المدخل الأول على السلوك الذاتي، سلوك لا يتم مكافأته رسمياً، سلوك يزيد من الأداء الفعال للمنظمة، في حين يقوم المدخل الثاني على السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي، السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة، وسلوكيات السياسة.

المبحث الثاني: نظريات سلوك المواطنة التنظيمية، محدداتها، العوامل المعيقة والمحفزة لها وأثارها التنظيمية

وفقاً للدراسات السابقة مثل دراسة (أبو سمعان، 2015)،⁽¹⁾ التي تناولت موضوع سلوك المواطنة التنظيمية نجد أنها تركز على عدد من المتغيرات سواء تلك المتعلقة بمحدداته أو تلك الخاصة بالنتائج المترتبة عن وجوده ومن خلال هذا المبحث سيتم شرح أهم النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية ومحدداته، كما سيتم شرح أهم العوامل المعيقة والمحفزة لسلوك المواطنة التنظيمية ، إضافة إلى التعرف على الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية

يوجد نوعان من العقود بين الفرد والمنظمة، وهما العقد الصريح أو ما يسمى بالعقد الرسمي والعقد الضمني أو ما يسمى بالعقد النفسي ويشير العقد الرسمي إلى المهام الرسمية ومعايير الأداء المنصوص عليها في العقد الرسمي بين الفرد والمنظمة، أما العقد النفسي فيشير إلى إدراك الموظف للمهام المطلوبة منه والعائد عليها.

وبشكل عام فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة تأخذ الطابع التبادلي، بحيث يبذل الأفراد جهودهم مع منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة، ويمكن تفسير العلاقة بين المنظمة والفرد باستخدام كلا من نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون، حيث قام بعض الباحثين باستخدام هاتين النظريتين لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية.⁽²⁾

(1) محمد ناصر راشد أبو سمعان، " محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2015.

(2) نفس المرجع، ص: 39.

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي: ينطوي مفهوم هذه النظرية تحت العلاقات بين الأفراد مع بعضهم البعض أو ما بين الأفراد ومشرفيهم، فالأفراد يتوقعون رد الجميل في العلاقة والمعاملة إزاء ما يقومون به من تصرفات وأفعال، ووفقاً لهذه النظرية يفترض وجود عقد نفسي بين طرفي العلاقة.

وحسب هذه النظرية يتضح أيضاً أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى حصول علاقة ثابتة ومتسقة بين القناة بالعمل لدى العاملين وبين مفهوم الأداء المراد تحقيقه، وبالتالي يتحقق سلوك المواطنة التنظيمية عند وجود خاصية التبادل الاجتماعي من خلال الثقة بين المشرف والعاملين في المنظمة ومن خلال عدالة الإجراءات والتوزيع المتحققة في العلاقات التنظيمية.⁽¹⁾ وفيما يلي الجدول ما تقدمه المنظمة مقابل ما يقدمه المورد البشري حسب نظرية التبادل الاجتماعي:

الجدول رقم (4) : ما تقدمه المنظمة في مقابل العاملين ضمن إطار نظرية التبادل الاجتماعي.

ما الذي يقدمه العاملون؟	ما الذي تقدمه المنظمة ؟
قيام العاملين بسلوكيات إيجابية تجاه منظمتهم:	ممارسة بعض الأنشطة:
• دعم وتأكيد الذات	• الدعم التنظيمي
• الالتزام التنظيمي	• الدعم القيادي
• المواطنة التنظيمية	• العدالة التنظيمية
• الاستغراق الوظيفي	• تمكين العاملين
	• الثقة التنظيمية
	• مشاركة العاملين في القرارات
	• جودة حياة العمل
	• القيادة التحويلية

المصدر: محمد ناصر راشد أبو سمعان، " محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة ص: 41.

ثانياً: نظرية التعاون: تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة، والتي تغطي الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقة بين الأفراد أنفسهم، فإن نظرية التعاون تؤكد على العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات.

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص: 41.

كما تقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً مما يدعم الجماعة على تحقيق أهدافها العامة.

والتعاون هنا غير مبني على المصلحة الفردية بل المصلحة المشتركة للجماعة وفي المقابل فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية تحقق المنفعة العامة للمنظمة وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، لما لهذه النظرية من تأثير على بيئة العمل ككل أو على الجماعة كما تستخدم هذه النظرية في الكشف على العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية. (1)

المطلب الثاني: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

انطلاقاً من أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية ودورها في فعالية ونجاح المنظمة ويحثنا عن أهم الأسباب وجود هذا السلوك، تطرق العديد من الباحثين لدراسة هذه الظاهرة قصد إيجاد تفسير علمي لها باعتبار هذا السلوك يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الأساسية مقسمة إلى محددات شخصية وتنظيمية موضحة كما يلي: (2)

أولاً: المحددات الشخصية

يقصد بها الخصائص الديموغرافية لأعضاء المنظمة من حيث العوامل الذاتية، العمر، مدة الخدمة، الخ...

أ- **العوامل الذاتية:** يقصد بالعوامل الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك القوى الكامنة والعمليات النفسية المحددة للسلوك الإنساني عموماً، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية، حيث تقوم عملية الحفز هنا على أساس العمل نفسه، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الفرد في النهاية بالانخراط في الأعمال التطوعية وذلك لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات.

ب- **عمر الموظف:** توضح العديد من البحوث في المجال السلوكي أن لعمر الفرد دور كبير في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن الأفراد صغار السن تقريباً يظهرون سلوكاً تطوعياً أكثر من كبار السن، فعمر الفرد يحدد نظرتهم للعمل، وعليه فإننا نجد أن الأفراد

(1) القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية)، الطبعة الثانية، دار الفكر

للطباعة والنشر، عمان، بدون سنة نشر، ص: 121.

(2) شلابي وليد، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

كبار السن هم بحاجة أقل للإنجاز وتحقيق الذات والانتماء الاجتماعي وبناء العلاقات الإنسانية، الأمر الذي يؤثر على اتجاهاتهم نحو أنفسهم ونحو العمل ونحو زملائهم ومن هذا المنطلق يمكننا القول أن العوامل الشخصية المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية تختلف باختلاف أعمار الموارد البشرية.⁽¹⁾

ج- خدمة الموظف (الأقدمية): تلعب مدة خدمة الفرد دوراً في وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية من عدمها، حيث وجد أنه توجد علاقة سلبية بينهم والفرد الجديد يظهر هذا النوع أكثر من الأفراد ذوي الخدمة الطويلة، فال مورد بشري جديد لا يعرف أو يكون غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه إنجازها، وما أن يتكيف وتزداد مدة خدمته تقل درجات الغموض وعدم التأكد عنده، فتقل عنده النشاطات الإضافية التطوعية.⁽²⁾

ثانياً: المحددات التنظيمية: وهي عبارة عن من المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحديد سلوك الفرد داخل المنظمة إلى جانب المحددات الشخصية المتعلقة بالفرد ذاته وهي موضحة كما يلي:

أ- الرضا الوظيفي: يعبر الرضا الوظيفي عن الشعور الداخلي الذي يحس به الفرد اتجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله،⁽³⁾ وقد توصلت نتائج الدراسات أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لهذا السلوك فكلما كانت الحالة الوجدانية للفرد تتسم بمستويات رضا عالية اتجاه الوظيفة وظروف العمل أسهم ذلك في دفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهود وتقديم خدمات إضافية إذا استدعى الأمر.⁽⁴⁾

ب- الولاء التنظيمي: يعبر الولاء التنظيمي عن الاعتقاد القوي في قيم المنظمة وأهدافها، والاستعداد والميل لبذل المزيد من الجهد فيها، والحرص المستمر والدائم للبقاء فيها ولذلك فإن الولاء التنظيمي من بين المحددات التي كانت اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين وخصوصاً علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية وبصيغة أخرى فإنّ الولاء التنظيمي مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافآت والعقاب، إلى جانب أنه مسؤول عن تحديد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة.⁽⁵⁾

⁽¹⁾Pascal paillé, **Les comportements de citoyenneté organisationnelle, une étude empirique sur les relations avec l'engagement effectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail**, vol(71)- peresse universitaires de France,2008, , pages, 22 a42. p :22

⁽²⁾ جمانا ماهر مصباح الشوا، " الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير"، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة غزة، 2015، ص:35.

⁽³⁾ أحمد السيد كردي، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

⁽⁴⁾ عبد السلام بن شايح القحطاني، " سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014، ص:28.

⁽⁵⁾ نفس المرجع السابق، ص: 29.

وعليه فإنه كلما زاد الولاء التنظيمي، قل معدل دوران العمل، كما يساعد في انخفاض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخر عن الدوام، ورفع الأداء الوظيفي، وبالتالي تحسين سلوكيات الأفراد إضافة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية حسب (محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني).⁽¹⁾

ج- العدالة التنظيمية: كما سبق وأشرنا فإن العدالة التنظيمية تتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات، حيث كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية فالعدالة التنظيمية تؤثر إيجاباً في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل، وبالتالي القيام بالكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية.⁽²⁾

د- الثقافة التنظيمية: يقصد بالثقافة التنظيمية نسق الاختراقات الأساسية التي وجدت أو اكتشفت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن، وعملت بشكل مرض لأفراد الجماعة، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريبها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير عند التعامل مع تلك المشاكل.

ومن الواضح أن الثقافة التنظيمية ليست المحدد الوحيد لما يحدث في المنظمات إلا أنها من المتغيرات الأساسية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات الإدارية بوجه عام، ورسم استراتيجيات التنظيم وتنفيذها على وجه الخصوص كما تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين في تفسيرهم للأحداث التنظيمية وعلى سلوكياتهم، وتحدد لهم ما يعد مهما ومرغوباً مثل: الالتزام، الولاء، والأمانة، والجدارة... الخ أو سلوك غير مرغوب.⁽³⁾

هـ- القيادة الإدارية: تعد القيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، التي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك أن لممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القائد تنعكس مباشرة على قيم، وأفعال، وسلوك

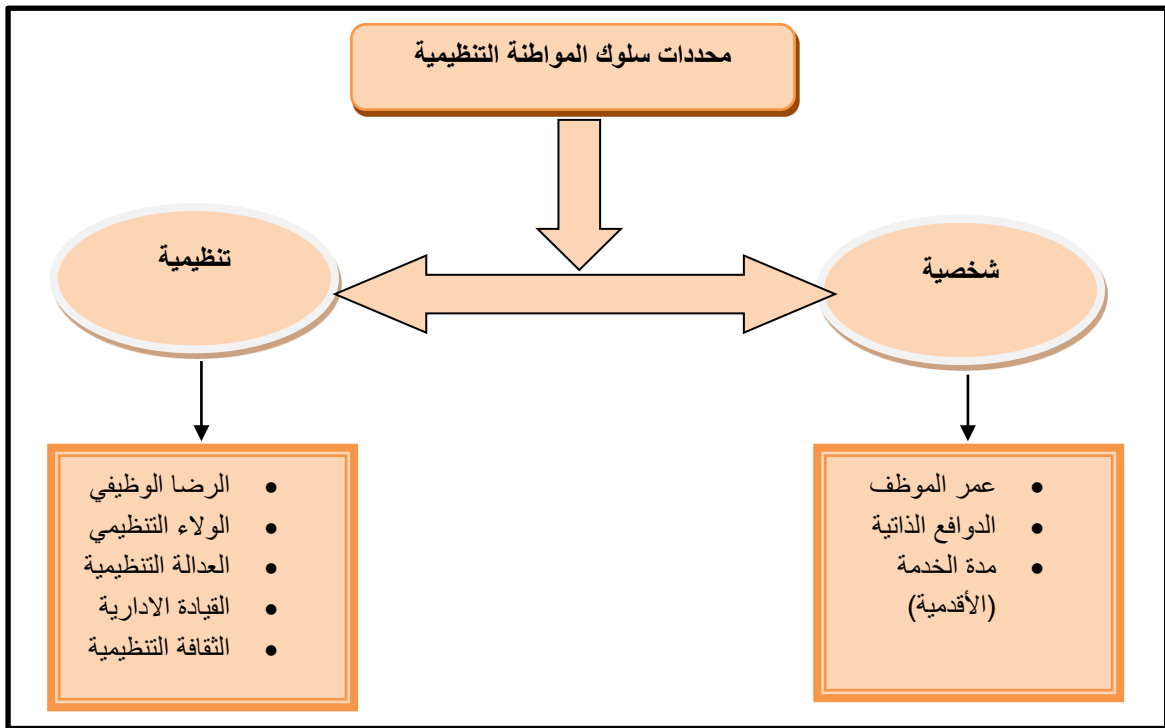
(1) محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، "سلوك المواطنة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر، ص: 35.

(2) محمد شفيق سعيد المصري، "الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة غزة، 2015، ص: 26، 27.

(3) محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

المروّسين، الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم، فيقدر ما يظهر من القادة من ممارسات وتصرفات تتم عن الروح التطوعية، وتفصح عن أبعاد المواطنة التنظيمية لديهم. وهذا ما يؤكد وجود علاقة قوية وإيجابية قائمة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية، التي تتعاظم وتزداد في ظل القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكارزماتي للقائد، والتشجيع الإبداعي، والدافعية، وبالتالي نجد أن هذه الخصائص هي التي تشكل القاعدة التي ينمو فيها ويزدهر بها السلوك التطوعي.⁽¹⁾ وفيما يلي شكل يوضح محددات سلوك المواطنة التنظيمية

شكل رقم(04): محددات سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

من الشكل الموضح أعلاه نستخلص أنّ سلوك المواطنة التنظيمية يتحدد بناء على مجموعة من

العوامل الشخصية والتنظيمية المرتبطة بالفرد ذاته والفرد داخل المنظمة.

المطلب الثالث: العوامل المحفزة والعوامل المعيقة لسلوك المواطنة التنظيمية

إنّ إسهام الأفراد العاملين من عدمه في المنظمات بسلوكيات الدور الإضافي يعود إلى

مجموعة من المعوقات أو المحفزات تتمثل فيما يلي:

(1) عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

أولاً: العوامل المحفزة لسلوك المواطنة التنظيمية

هناك مجموعة من العوامل المحفزة لسلوك المواطنة التنظيمية وهي كما يلي : (1)

أ- **العوامل الشخصية الايجابية:** وتشمل الفناعة بالعمل، والتعهد الفعال، والثقة بالآخرين، إذ تعكس الفناعة بالعمل وفهم الأفراد للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم، وتؤثر في عملية تعريفهم لأعمالهم، وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه ضمن الدور الفعلي للوظيفة، أما التعهد الفعال فإنه كلما ارتفع هذا الأخير ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الفرد، إذ أنه قادر على تعريف مسؤولياته وأدواره الإضافية، وعندما يتفق الأفراد مع بعضهم يؤدي ذلك للقيام بأنماط سلوكية متميزة، وعلى العكس من ذلك فإن فقدان الثقة بالآخرين ينتج عنه أنماط سلوكية اعتيادية.

ب- **العوامل الموقفية المدركة:** وتشمل قيم وخصائص العمل، إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمنظمة، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي، فعندما يشعر الفرد أن قيم العمل تتضمن احترام الفرد، واحترام حاجاتهم، فإنه سيلتصق بها ويعمل على الاشتراك في مسؤوليات تؤدي إلى تحسين الأداء، أما خصائص العمل وخاصة منها المحفزة منها مثل الاستقلالية، والتغذية الراجعة، فإنها تزيد من الدافعية الداخلية لدى الأفراد، وتزيد من ممارستهم لأنماط سلوك المواطنة التنظيمية.

ج- **عوامل المركز الوظيفي:** وتشمل تولي منصب في المنظمة، ومستوى العمل الهرمي، فالأفراد ذوي الخدمة الطويلة، تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع المنظمة، مما يولد فيهم مشاعر إيجابية تتعكس على أنماط سلوك الدور الإضافي نحو المنظمة، كما أنّ تولي المناصب العليا يزيد من الحافزية ومن إمكانية العمل بشكل فعال، فضلاً عن زيادة الحرية فيما يتعلق بممارسة أنماط سلوكية متنوعة والتي من ضمنها تقديم أنماط الدور الإضافي.

كما توجد بعض السلوكيات تؤديها المنظمة تعد محفزة لسلوك المواطنة التنظيمية منها: (2)

- السعي إلى تنمية علاقات مفتوحة مع العمال وعدم التركيز على العلاقات الرسمية؛
- سعي القيادة الإدارية للحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بتحسين نشاطات الموظفين؛
- إتاحة الفرصة للأفراد الجدد للانخراط اجتماعياً.

(1) جمانا ماهر الشوا، مرجع سبق ذكره، ص:36.

(2) حمزة معمري، مرجع سبق ذكره، ص:122.

ثانياً: العوامل المعيقة لسلوك المواطنة التنظيمية

يرجع انخفاض مستوى سلوك المواطنة بالمؤسسة إلى مجموعة من المعوقات تشمل:⁽¹⁾

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة، فضلاً عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة؛

- عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية، كما ينعكس على أدائهم؛

- افتقار العديد من المؤسسات لتحقيق العدالة التنظيمية التي إن وجدت فإنها تشكل حافزاً قوياً لسلوكيات المواطنة التنظيمية؛

- كما أن هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وهي:⁽²⁾

- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم اتجاه الموظفين؛

- العوامل النفسية كفقدان الثقة من جانب العمال والرؤساء والذي قد يؤدي إلى اللامبالاة والاعتراب، وعدم الرضا وقلة الدافعية للعمل؛

- ضعف القيادة الإدارية في احتواء العاملين الحديثة في تعزيز الولاء والانتماء مثل عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تهم المنظمة، ولو من باب الاستشارة، وهذا ما يضعف اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل الرسمي وبالتالي سلوكيات التطوع الإضافية.⁽³⁾

المطلب الرابع: الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية

توجد العديد من الآثار التي من الممكن أن يحدثها سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات وهذه بعض منها:⁽⁴⁾

- إن الفاعلية التنظيمية مرتبطة بصورة كبيرة بسلوكيات المواطنة التنظيمية ولا تعتمد على الأدوار الرسمية؛

⁽¹⁾ رشيد مناصريه، فريد بن ختو، " سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08/، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2015، ص: 224 .

⁽²⁾ حمزة معمري، " إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية"، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2014، ص: 121.

⁽³⁾ شلاي وليد، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

⁽⁴⁾ طارق علي عبد الله ماجد محمد مقداد، مرجع سبق ذكره، ص: 112.

- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في تدعيم شبكة العلاقات الاجتماعية والسلوك الاجتماعي في المنظمة، ويعمل على التقليل من المشكلات الفردية والجماعية؛
- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة الإنتاجية وتحسين العلاقات بين زملاء العمل وفاعلية الإدارة؛
- يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في المحافظة على الموارد والإمكانيات والتقليل من الهدر العام للمؤسسة واستثمارها بصورة مثلى؛
- يزيد سلوك المواطنة التنظيمية من الاستقرار الوظيفي للعاملين، وتمكين المنظمة من التأقلم بفاعلية مع المتغيرات البيئية؛
- يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في خفض التكاليف التشغيلية للمؤسسة والخدمات المساعدة لها؛
- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة الإنتاجية وتحسين العلاقة بين زملاء العمل وفاعلية الإدارة؛
- سلوك المواطنة التنظيمية يعمل على تحفيز الجوانب الاجتماعية للمنظمة، ويوفر المرونة اللازمة للعمل المؤسسي ويحافظ على التوازن الداخلي للتنظيم.

المبحث الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية

بعد ما تطرقنا في ما سبق إلى الأهمية البالغة للمناخ التنظيمي في كافة المنظمات باختلاف أنواعها وذلك لما له من تأثيرات إيجابية عموماً من عدة جوانب تشمل كافة الممارسات والأنشطة وكيفية أدائها بكفاءة وفعالية، لذا فإن المناخ التنظيمي يعكس مختلف الخصائص والشروط والسلوكيات المتواجدة ببيئة العمل بالشكل الذي يميزها عن باقي المنظمات وذلك في إطار تعزيز سلوكيات مواردها البشرية، هذا الأخير الذي يتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بعدد من العوامل والمؤثرات المرتبطة بمناخ المنظمة، وعلى ذلك سيتم التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده سواءً منها العادية وحتى الاجتماعية على سلوك المواطنة التنظيمية .

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية

على اعتبار الهيكل التنظيمي من أهم أبعاد المناخ التنظيمي لما يكسبه من مميزات وخصائص منها التوازن، المرونة، والاستمرارية التي تحقق للمنظمة الكفاءة والفعالية في إنجاز المهام.

فالهياكل التنظيمية التي تتسم بالخصائص سابقة الذكر من شأنها أن تنتج 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 عكس الهياكل التنظيمية الجامدة التي لا تتغير مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، أو مع التغيرات التي تقوم بها المنظمة داخليا إلى إعاقه عملية الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات الداخلية للمؤسسة، كما للهياكل التنظيمية الضعيفة غير محددة بدقة للسلطات والمسؤوليات داخل المؤسسة إلى حدوث الصراعات الهدامة بين الأفراد والجماعات، ونظراً للأهمية الكبيرة التي تلعبها الاتصالات والتنسيقات من جهة والسلطات والمسؤوليات من جهة أخرى في تسهيل تأدية الفرد لأعماله وبفعالية وفاعلية فإن أي خلل يصيبها سيؤثر سلباً على أداء الفرد وهو ما قد يجرمه 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⁾

ومن خلال ما سبق نستخلص أن للهيكل التنظيمي تأثير إيجابي على سلوك الأفراد فإذا كان هذا الهيكل يبتعد عن حرفية التقيد بالأنظمة واللوائح ويعترف بالتنظيمات غير الرسمية، وهذا من شأنه أن يجعل المناخ التنظيمي السائد مريحاً.

ونجد هناك مجموعة من الهياكل تدعم سلوك المواطنة التنظيمية منها ما يلي:⁽³⁾

• **الهيكل الأفقي المتسع:** يتمتع هذا الهيكل باتساع الإشراف فيه، وفي هذا النوع من الهياكل نجد أن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الأدنى منه، ولكن نجد أن السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات ونسق للاتصالات وهذا ما يساعد المورد البشري على الالتزام والانتماء الوظيفي ما يعزز وينمي سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموارد البشرية.

• **الهيكل التنظيمي الشبكي:** هو عبارة عن مجموعة من الوحدات المختلفة التي لها نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي، ولكل خبرته وتخصصه المتميز، حيث تتبادل هذه الوحدات الاتصال

⁽¹⁾ حمود خضير كاظم، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2002، ص: 170.

⁽²⁾ شاطر شفيق، **أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس،

2010، ص: 118.

⁽³⁾ Lang J,C, " **managenal concerns in knowledge management** " , the journal of knowledge management , VOL 5, N O 1, 2001, P : 50_52 .

المباشر مع بعضها البعض وتستطيع التشاور لحل المشاكل أي أنّ هذا الهيكل يسهل المعاملات مع الموارد البشرية.

• **الهيكل المعكوسة:** يحتل المورد البشري في هذا النوع من الهياكل الأهمية البالغة حيث يعتبر أهم شخص في المنظمة وتعمل هذه الأخيرة على مساندة وتوفير كل احتياجاته وتشجيع مشاركاته.

المطلب الثاني: القيادة وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية

تمثل القيادة في مفهومها البسيط عملية الإقناع أو مثال يقتدي به الفرد أو الجماعة لتحقيق الأهداف التي حددها القائد أو المشتركة بين القائد ومرؤوسيه.⁽¹⁾

كما تعني نوعاً معيناً من العلاقة بين القائد ومرؤوسيه كجماعة متكاملة وكأفراد مختلفين في المشاعر والاتجاهات والقدرات والدوافع والمشكلات والمواقف التي تواجههم، وحسب الأنماط السابقة الذكر فالقائد الأوتوقراطي هو الذي يتولى جميع مراحل وضع واتخاذ القرار، ولا يشترك معه أحد في مباشرة وظيفته، وبالتالي فهو لا يسمح لمرؤوسيه بتقديم أي مبادرات أو مقترحات، وحتى الاعتراض أو نقد القرار وفي الغالب يلجأ القائد المتسلط إلى استخدام أساليب الإكراه والتهديد.

أما القائد الديمقراطي فهو الذي يسمح للمرؤوسين بحرية التعبير عن أفكارهم وآرائهم وممارسة عملية صنع واتخاذ القرار من خلال المشاركة الفعلية حيث تسود روح التعاون بين أعضاء الجماعة، ويكون هذا النمط فعالاً عندما يتمتع المرؤوسين بمهارة عالية.⁽²⁾

يمكننا القول مما سبق أن الاهتمام بالنمط القيادي المتبع له علاقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية فالسلوك المدعم للقائد يؤثر تأثيراً طردياً مباشر في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثير السلوك المدعم للقائد في الرضا الوظيفي للأفراد كما أن الرقابة التي يفرضها القائد تؤثر تأثيراً عكسياً مباشراً في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تمارسها الموارد البشرية وذلك على اعتبار أن الرقابة عن قرب تمنع الأفراد من ممارسة تلك المهام التي ينظر إليها على أنها مهام إضافية ولن يعاقب على عدم ممارستها.

ويجدر الذكر أيضاً أن القيادة التحويلية هي الأكثر ملائمة من أجل الرفع من مستوى سلوك المواطنة التنظيمية التي كونها تهتم كثيراً بحاجات الأفراد، كم أنها قيادة إيجابية تؤثر على الأفراد ليقدموا عطاء يفوق التوقعات نظراً لارتكازها على مفاهيم ذات أصول راسخة مثل: الأمانة، والاستقامة الشخصية، ووضع اعتبار

(1) Lilya , Wagner up : Transformational le eldership for Fundraisers ;publishing House, United states of America,2005,p :31

(2) فهد عبد الرحمن، محمد المليفي، " الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، تخصص الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2017، ص: 63، 64.

للقيم الاجتماعية والمهنية والالتزام الحقيقي بها: واحترام الفرد والتفاعل مع الآخرين، والقائد التحويلي يجب أن يملك الرؤية، والجاذبية، والقدوة، والتمكين، والتحفيز، والاستقامة.

وعليه فإن معالم القيادة تظهر حالياً من خلال النقاط التالية:

- * إثارة اهتمام القادة والزملاء لعرض أعمالهم بصورة جديدة؛
- * إيجاد يقظة أو وعي برسالة أو رؤية المنظمة وفريق العمل؛
- * تطوير الأفراد المرؤوسين إلى مستوى عال من القدرات والقوى الكامنة؛
- * تحفيز الموارد للنظر إلى ما وراء مصالحهم، واهتماماتهم الخاصة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أثر العدالة التنظيمية والحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية

إن إدراك المنظمة لأهمية العدالة التنظيمية والحوافز المادية منها أو المعنوية كانت والعمل على تطبيقها يؤدي إلى خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يسمح للمورد البشرية بممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أولاً: أثر العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية.

تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية، ويرجع السبب في ذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة من عدمها في مكان العمل، حيث أن شعور الأفراد بالعدالة سوف يدفعهم لبذل المزيد من الجهد توقعاً للوصول إلى نتائج أكثر إيجابية، وعلى العكس من ذلك فإن إحساس الأفراد بعدم العدالة يزيد من استيائهم، ويؤدي تراجع مستويات الأداء التنظيمي، ويعطي دلالة انخفاض مستوى العدالة في المنظمة، وعلى ذلك فإن زيادة السلوك الإيجابي للعاملين في المنظمة يعتمد على عدم إحساسهم بهذه العدالة.

ففي الحالات التي يزداد فيها ارتفاع إحساس الأفراد بالعدالة سوف يؤدي إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بقدرتهم للحصول على حقوقهم وما يعنيه ذلك في ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة ومن تم الوثوق في المنظمة، وهناك مجموعة من الأبعاد التي تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية منها مل يلي:⁽²⁾

أ- أثر عدالة التوزيع على سلوك المواطنة التنظيمية.

⁽¹⁾ محمد ياسين حسون، " أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة الماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2016، ص: 36.

⁽²⁾ عمر محمد درة، " العدالة التنظيمية وعلاقتها ببض الاتجاهات المعاصرة"، بدون طبعة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 160_162.

وجد (Moorman) أنه لدى قياس عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات كل على حدى فإن العدالة الإجرائية هي التي استطاعت التنبؤ بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، في حين لم تستطع ذلك عدالة التوزيع، ويرجع السبب إلى حقيقة أنه سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي بدون مقابل. وفي هذا المجال تم الوصول إلى عدم وجود ارتباط بين عدالة التوزيع وخاصة عدالة المكافآت وبين سلوك المواطنة التنظيمية. غير أن الواقع العملي قد يظهر ميل الأفراد إلى تقليل الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية كربط فعل اتجاه عدم عدالة الأجر الذي يحصل عليه، يمكن تفسير هذا التناقض الواضح من خلال تحديد درجة الارتباط بين عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع، فإن الارتباط الشديد بين كلا النوعين من العدالة يؤكد أن النظر إلى أحدهما دون الآخر، يمثل وجهة نظر قصيرة، وبدلاً من ذلك يمكن القول أن دور عدالة الإجراءات هو النهوض في عدالة التوزيع، وبمعنى آخر فإن الإجراءات العادلة هي التي تجعل توزيع المخرجات عادلاً.

ب- أثر عدالة الإجراءات على سلوك المواطنة التنظيمية.

من أجل تحقيق عدالة الإجراءات يجب الاعتراف بالجوانب المختلفة لعملية تقييم الأداء الذي لا يتوقف فقط على الأدوار الخارجية للفرد بل يمتد ليشمل الجوانب الأخرى التي تتعدى نطاق الدور، ومن ثم فإن تصميم منهجية لإجراءات تقييم الأداء مسألة تستحق العناية للأسباب التالية:

* إن العدالة التنظيمية بما في ذلك عدالة المكافآت تمثل المقدمات الحيوية لسلوك المواطنة التنظيمية، ومن ثم فإن العدالة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً بين النظم الإدارية المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية.

* إن النظام الإداري الذي يأخذ في الحسبان عدالة التوزيع فقط من شأنه أن يقلل من إحساس العاملين بالعدالة الإجرائية الضرورية لقيام الثقة بين الإدارة والعاملين والتي يمكن أن تؤثر إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية.

نتيجة لذلك فقد يكون من المفيد تحديد سمات نظم تقييم الأداء التي تؤدي إلى إقبال الأفراد على الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية.

ج- أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية.

تظهر أهمية عدالة التعاملات في تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الرقابة على أداء العاملين وما يعرف بنمط الإشراف أو العلاقات الاجتماعية بين المدير والمرؤوس. وبصفة عامة فإن أسلوب الرقابة المتشدد سوف يربط سلبياً مع سلوك المواطنة التنظيمية نظراً لأن هذا الأسلوب يمنع الأفراد من ممارسة الأدوار الإضافية والتي لا يترتب عليها عائد مادي أو معنوي ومنه فإن أسلوب الرقابة المتشدد

يرتبط ارتباطاً معنوياً سالب مع سلوك المواطنة التنظيمية، ووجود ارتباط معنوي بين نفس أسلوب الرقابة وإحساس الأفراد بالعدالة التنظيمية.

ثانياً: الحوافز

الحافز هو المؤثر الخارجي الذي يحرك شعور الفرد ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب وهو كذلك مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل ويشبع رغبات الأفراد الذين يسعون إلى إشباعها.⁽¹⁾

والجدير بالذكر أنّ الحوافز تنقسم كذلك إلى حوافز إيجابية وهي ما يترتب عليها العطاء كوسيلة لإشباع حاجات ورغبات الأفراد مما يضمن تحقيق الالتزام الوظيفي وتدعيمهم لسلوك المواطنة التنظيمية، وأخرى سلبية تشمل أنواع التهديد والعقاب فإن كانت الحوافز الإيجابية تهدف إلى رفع الكفاءة وتحقيق الالتزام من خلال مدخل تشجيع الفرد أن يسلك سلوكاً معيناً ترغب فيه الإدارة، وذلك بتوفير فرص التقدم والتقدير والكسب المادي، أما الحوافز السلبية فهي التي تسعى من خلالها الإدارة إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي بمباشرة العمل التأديبي المتمثل في الجزاءات المادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوات، أو الحرمان من الترقية.

وتأسيساً على ما سبق الحوافز تتنوع وتتعدد بناءً على طبيعتها ونطاقها كما أنها قد تكون فردية أو جماعية أو تنظيمية.⁽²⁾

خلاصة القول أنّ الحوافز تعتبر ذات أهمية بالغة في المنظمة وهي ذات تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية وهذه الأخيرة من محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الرابع: أثر التكنولوجيا ونمط الاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية

سيتم تبين كل من أثر التكنولوجيا و نمط الاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية في ما يلي:

أولاً: أثر التكنولوجيا في سلوك المواطنة التنظيمية.

تعد التكنولوجيا هي الأخرى من أهم أبعاد المناخ التنظيمي نظراً لتأثيرها الكبير على صحة المناخ التنظيمي وعلى المورد البشري وكما هو في الغالب فإن التكنولوجيا تلعب دوراً مهماً وإيجابياً وقد تباينت الآراء حول دورها ومساهمتها في أداء الأعمال. ولكن مع ذلك لا يمكن إنكار تأثيرها الواضح على أداء المنظمات

⁽¹⁾ موسى السعودي، " أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردنية"، مجلة العلوم

الإدارية، المجلد 40، العدد الأول، الأردن، 2013، ص20.

⁽²⁾ علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قبيرة، "تنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 220.

بصفة عامة وعلى أداء الأفراد بصفة خاصة،⁽¹⁾ فالتكنولوجيا تساعد على السرعة في الأداء وتقليل التكاليف وتحقيق جودة عالية في السلع والخدمات المقدمة.⁽²⁾ ولقد تطرق "ماركس" إلى التأثير السلبي للتكنولوجيا عندما انتقد النظام الرأسمالي مشيراً إلى سيطرة الآلة على الأفراد وانعزالهم وضعف علاقتهم الاجتماعية، وبالتالي تأثير ذلك على الفرد وعلى سلوكه داخل المنظمة. ما يعكس التأثير السلبي للتكنولوجيا على سلوك الأفراد. وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أنّ الاعتماد على التكنولوجيا يعتبر من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي ملائم للمنظمة والمورد البشري على حد سواء إذا ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح حيث أنّ إتباع التكنولوجيا الحديثة بالتدريب والتكوين يتيح لها الاستغلال الجيد وسهولة الاستخدام من طرف المورد البشري. كما بإمكانها تحقيق الأجواء التنظيمية القادرة على قتل الرتابة والروتينية في الأداء وتطلق الإبداعات الذاتية للفرد والجماعات في مجال العمل مما يساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

ثانياً: أثر نمط الاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية.

إنّ طبيعة الاتصال تتوافق مع أي منظمة، فالاتصال بالنسبة لها أحد الدعائم أو الركائز الأساسية والمهمة التي تعتمد عليها أي منظمة.⁽³⁾ فالاتصال الجيد هو الذي يؤثر في اتجاهين بحيث يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور وتبادل الأفكار والآراء والمقترحات، أما الاتصال في اتجاه واحد فقط وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل يؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أنّ أفكارهم وآراءهم لا قيمة لها لدى الرؤساء وعليه يمكن القول أنّ سهولة الاتصال تؤدي إلى أحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.⁽⁴⁾ كما يمكن للاتصال خلق حالة من الانتماء من خلال تفاعل الأفراد والجماعات لتحقيق هدف مشترك فهنا تبرز ضرورة أن تتحدد وتتربط أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد والجماعات.

والحاجة إلى تنمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية تكون من خلال إقامة علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الآخرين والبحث عن الدعم النفسي ويجدون الإشباع من خلال تنمية وتعميق التفاعل المشترك وإقامة الصداقة مع الآخرين.⁽⁵⁾

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

(2) Ali bouhend, les enjeux des NTIC dans L'entreprise, revue économie et management ; n9 mars, 2004, p :68

(3) فهد عبد الرحمان، محمد المليفي، مرجع سبق ذكره، ص: 63، 64.

(4) سامر جلدة، " السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 114.

(5) أسامة خيرى، " القيادة الإدارية"، بدون طبعة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 145.

ومن فوائد الاتصال التي يمكن ربطها بسلوك المواطنة التنظيمية نجد: (1)

- بناء الولاء والإخلاص؛
 - الارتقاء بمستوى العمل الجماعي،
 - تسير التغلب على المشكلات؛
 - تفادي الجدل الذي لا طائل من وراءه؛
 - تجنب إيذاء المشاعر؛
 - الاستجابة السليمة للنقد؛
 - تقديم النقد البناء؛
 - إعطاء النصيحة التي يحتاجها الآخرون فعلا؛
 - الفوز بأكبر قدر من التعاون عندما يتطوع الآخرون بتقديمه؛
 - السيطرة على الصراعات؛
 - الاستفادة من أفكار الآخرين وتجاربهم وعاداتهم ومواقفهم؛
- وهذه الفوائد هي نفسها تعبر عن سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المطلب الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية.

ينظر للمشاركة على أنها ذلك التفاعل العقلي والوجداني الذي يبديه الأفراد مع جماعات العمل في التنظيم حيث تتيح للأفراد فرص إبداء الرأي، الأفكار، الاقتراحات، والتي من شأنهم أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، إذ تعتبر مشاركة العاملين في وضع القرارات ضرورة مهمة نظراً لمساهمتها الكبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يؤثرون وبشكل مهم على سير العملية الإنتاجية فهم يتمتعون بدراية بمشاكل التي قد يواجهها الإنتاج والحلول الكفيلة لتجاوزها. (2)

(1) منال طلعة محمود، "مدخل إلى علم الاتصال"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص: 26.

(2) موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص: 183.

وتشير الدراسات السابقة إلى أنّ العاملين الذين تتاح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات يكون أكثر استقلالاً وأكثر رضا عن العمل وأقل تفكيراً في ترك العمل بينما يؤدي انعدام فرص المشاركة أو غيابها لفترة طويلة إلى تدهور رضا الأفراد. وهذا حسب دراسة "باك مارشال و كوبر".⁽¹⁾

ومن خلال ما سبق يمكن القول أنّ المشاركة في اتخاذ القرارات أو الإدارة بالمشاركة تعتبر أسلوب فعال لإدارة الأفراد بالمنظمة، وذلك لتخفيف من الضغوط التي يعاني منها الأفراد، فهي تعمل على دمج أفكار اتجاهات الموارد البشرية في عملية صنع القرارات، فالأفراد الذين تتاح لهم فرص المشاركة في صنع القرارات يكونون أكثر كفاءة، فهي تدفعهم لبذل المزيد من المجهودات من خلال التعاون فيما بينهم لتحسين الأداء وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

⁽¹⁾ مؤيد سعيد سليمان السالم، التوتر التنظيمي مجلة الإدارة العامة، العدد 67، الجامعة الأردنية، الأردن، أكتوبر، 1990، ص: 37.

خلاصة الفصل

إنّ سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي إضافي يكون خارج نطاق الأدوار الرسمية، أي أنّ الفرد لا ينتظر مقابلاً سواء مادياً أو معنوياً كان إزاء قيامه بهذا السلوك، بمعنى أنّه غير مرتبط بمكافآت و حوافز المنظمة ويتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً، كما لا يعاقب من لا يقوم به باعتباره عملاً اختيارياً.

كما أنّه يكتسي طابع الفردية والطابع المنظمي في آن واحد، فالطابع الفردي يفيد أفراد معينين ويسهم بشكل غير مباشر في زيادة فعالية المنظمة أما الطابع المنظمي فيفيد المنظمة بشكل عام، وهذا ما كنا قد أشرنا إليه سابقاً في مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

أما عن مكونات ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية فتتفاعل في تشكيله العديد من المتغيرات، هذه الأخيرة يمكن أن تكون شخصية كالجنس، السن والأقدمية، أو تنظيمية كالرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الاستغراق الوظيفي، الولاء التنظيمي، كما يعود على المنظمة بالعديد من الآثار الإيجابية كزيادة الفعالية التنظيمية.

أما في ختام هذا الفصل فقد تم التعرف على أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية سواء ما ارتبط بالهيكل التنظيمي، نمطي القيادة والاتصال، الحوافز، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات والتكنولوجيا، حيث خلصنا أنّ تأثير هذه الأبعاد في سلوك الأفراد يبني لديهم سلوكيات إيجابية داخل المنظمة وهذا ما يعكس مدى انتمائهم وولائهم لمنظمتهم.

الفصل الثالث:

دراسة تأثير المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة

التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

مجدوب السعيد - الطاهير - ولاية جيجل

تمهيد:

استكمالاً للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول والثاني حول متغيري الدراسة المتمثلين في المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، سيتم التعرف في هذا الفصل على واقع المناخ التنظيمي وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك بالمؤسسة الإستشفائية " مجدوب السعيد " - بالطاهير - ولاية جيجل. ووفقاً للإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعية، تم تحديد المنهج المتبع والأدوات المناسبة لجمع البيانات والأساليب المتبعة في التحليل الإحصائي، وعليه سيتم بداية تقديم المؤسسة محل الدراسة، ثم تبيان الإطار المنهجي للدراسة، ثم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة، أما في الأخير سيتم اختبار صحة فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

في هذا المبحث من الدراسة الميدانية سنتطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال تقديم تعريف لها وتحديد موقعها ومهام وأهداف المؤسسة والمصالح الطبية التي تحتوي عليها، إضافة إلى الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل

هي مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي، تحتوي على مجموعة من الطاقات البشرية والمادية التي تعمل على خدمة المرضى، كما تعتبر إحدى الوحدات الصحية التي تكون الخريطة الصحية لدائرة الطاهير، وقد تم إنشاؤها بواسطة مرسوم تنفيذي حيث كان من المقرر فتحها في أوائل شهر جانفي 1986م وكانت تسمى سابقا القطاع الصحي للطاهير.

أما حاليا فقد أصبحت عبارة عن مؤسسة إستشفائية ذات طابع إداري وهذا بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07/ 140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى الموافق ل19 ماي 2007م. والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيم سيرها،⁽¹⁾ وقد تم تطبيقه في شهر جانفي 2008 م، حيث أطلق عليها اسم الشهيد "مجدوب السعيد" وهي مؤسسة عمومية تقدم خدمات صحية للأفراد، تشرف عليها وزارة الصحة والسكان، تشتمل المؤسسة على عدة أقسام حسب التخصصات مثل قسم الاستعجالات ويتكون القطاع الصحي من مجموعة الهياكل الصحية العمومية الخاصة بالوقاية والعلاج وإعادة التكيف الصحي التي تغطي حاجات سكان مجموعة من البلديات، وقد انبثق عن النظام الجديد فهو مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية والاستقلال المالي.

وتقع المؤسسة العمومية الإستشفائية في الناحية الشرقية لدائرة الطاهير على بعد 17 كلم من مقر الولاية، تتمثل حدودها فيما يلي: من الشمال البحر الأبيض المتوسط، من الجنوب القطاع الصحي ميلة، من

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد33، الصادر في 20 ماي 2007، المرسوم التنفيذي رقم 07/ 140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى الموافق ل19 ماي 2007م، المحددة لقواعد إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

الشرق القطاع الصحي الميلية، من الغرب القطاع الصحي جيجل، تتربع على مساحة تقدر بـ 15000م² منها مساحة مبنية، وهو يغطي عشرة بلديات تابعة لدائرة الطاهير، وعدد من بلديات دائرة الشقفة.⁽¹⁾

وتتمثل أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية في: ⁽²⁾

- السهر على تنفيذ البرامج الوطنية الخاصة بالوقاية العامة؛
- تعليم وتدريب العاملين في مجال الطب والتمريض والعلوم المساعدة؛
- جلب الأطباء المختصون في مختلف الاختصاصات؛
- تطوير أي عمل يهدف إلى الوقاية العامة وإعطاء طابع خدماتي يتماشى مع تطورات العصر؛
- تحقيق مستوى عالي من الرعاية لكل من يطلبها؛

ولتحقيق الأهداف السابقة تساهم المؤسسة بانتظام واستمرار في علاج ووقاية المرضى ويمكن تعداد

مهامها فيما يلي:

- تنظيم وتوسيع الإسعافات وبرمجتها؛
- المساهمة في حماية المحيط وتنقيته ومكافحة الآفات الاجتماعية؛
- تطبيق البرامج الوطنية والمحلية للصحة والسكان والبرامج الخاصة بالوقاية العامة؛
- فتح فروع للمؤسسة في مناطق أخرى، قصد التغطية الصحية لجميع المناطق النائية؛
- المساهمة في تكوين مستخدمي المصالح الصحية والتربوية للمؤسسات الصحية؛
- تنظيم مؤتمرات وندوات وأيام دراسية وتظاهرات أخرى علمية من أجل ترقية نشاطات العلاج والتكوين في علوم الصحة؛
- القيام في إطار التنظيم المعمول به بكل أعمال الدراسة والبحث في علوم الصحة.

المطلب الثاني: مصالح المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل

هناك عدّة مصالح استشفائية يرأسها طبيب مختص كما يشرف على النشاطات الشبه طبية، وهذه

المصالح تتمثل فيما يلي:

⁽¹⁾ مصلحة المستخدمين، بالاعتماد على الوثائق المؤسسة.

⁽²⁾ مقابلة مع السيد بن عيو عبد الحفيظ مكلف بتسيير الموارد البشرية (السلك الإداري والمصالح العامة)، بتاريخ 10 أفريل 2018 على 10.00.

أولاً: المصالح الطبية:

تتوفر المؤسسة على 15 مصلحة: طب الأطفال، طب الأمراض المعدية، جراحة العظام، الإنعاش، جناح العمليات، جراحة الأمراض الصدرية، المراقبة الطبية، الاستعجالات، وحدة الأشعة، الطب الداخلي، أمراض السل، جراحة الأسنان، المخبر، مركز حقن الدم، طب الأمومة. وتتوزع هذه المصالح وفق التقسيم التالي:

الجدول رقم(01): مصالح المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" الطاهير_ ولاية جيجل

رقم الطابق	الجهة اليمنى	عدد الأطباء	عدد الممرضين	عدد الأسرة	الجهة اليسرى	عدد الأطباء	عدد الممرضين	عدد الأسرة
الأرضي	الإنعاش	06	07	-	-	-	-	-
1	طب الأطفال	08	25	26	الإدارة	-	-	-
2	طب الأمومة	08	34	28	أمراض السل	08	17	18
3	الطب الداخلي	15	28	38	الأمراض المعدية	07	21	18
4	الجراحة العامة	07	13	38	جراحة العظام	02	10	18
5	الأمراض الصدرية	06	18	28	شاغرة	-	-	-
6	المراقبة الطبية	05	19	-	-	-	-	-
7	الاستعجالات	17	25	-	-	-	-	-
8	جراحة الأسنان	03	10	9	الصيانة	-	-	-
9	الصيدلية	-	10	-	-	-	-	-
10	المخبر	04	17	-	المخبر	07	10	-
11	مركز حقن الدم	02	15	-	-	-	-	-
12	جناح العمليات	04	40	-	-	-	-	-
13	مكتب الدخول	-	-	-	محرقه	-	-	-
14	مكتب الاستقبال	-	-	-	-	-	-	-
15	وحدة الأشعة	05	10	6	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ملحقات المؤسسة الإستشفائية.

ثانياً: المصالح التقنية: وتتمثل فيما يلي:

أ- مكتب تنظيم وتقييم النشاطات الصحية: يتولى إعداد التقارير الخاصة بكل مصلحة، وتحضير برامج العمل بكل المصالح.

ب- مكتب الاستقبال والإعلام والتوجيه: يقوم باستقبال وتوجيه المرضى والزوار وتزويدهم بمعلومات وإرشادهم عند دخول المستشفى.

ج- مكتب الدخول: ويعتبر من أهم المكاتب بالمؤسسة.

د- مجلس الإدارة: ويضم كل من:

* ممثل الوالي رئيسياً؛

* ممثل الإدارة المالية؛

* ممثل التأمينات الاقتصادية؛

* ممثل هيئة الضمان الاجتماعي؛

* ممثل المجلس الشعبي البلدي لبلدية مقر المؤسسة.

هذا وبالإضافة إلى أعوان آخرين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): تعداد المصالح التقنية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" _ الطاهير _

ولاية جيجل

العدد	الفئة الوظيفية
78	الموظفون المهنيون
54	الإداريون
12	أعوان الوقاية والحراس
08	سائقي السيارات

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ملحقات المؤسسة الإستشفائية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية " مجدوب السعيد " _ الطاهير _ ولاية جيجل

يتكون الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية من مدير وأربع مديريات فرعية، وهو
كالتالي:

أولاً: المدير: يعين مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية بقرار وزاري (من طرف الوزير المكلف بالصحة)
ومن بين مهامه:

- يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية؛
- هو الأمر بالصرف في المؤسسة بحيث يحضّر مشاريع الميزانية التقديرية ويّد حساباتها؛
- يّعد مشروع التنظيم الداخلي للمؤسسة وينفذ مداورات مجلس الإدارة؛
- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به؛

وهناك مكتبين تابعين له مباشرة وهما:

أ- مكتب التنظيم العام: تتمثل مهامه فيما يلي:

- * الإشراف على كل الأعمال الإدارية الخاصة بالمديرية العامة ومتابعة البريد الصادر والوارد؛
- * ترتيب الوثائق الرسمية؛
- * استلام الجرائد الرسمية.

ب- مكتب الاتصال: وتتمثل مهامه فيما يلي:

- * تطبيق قرارات المدير؛
- * استقبال المجلس الإداري وتأسيس الميزانية للنشاطات؛
- * معالجة شكاوي المواطنين؛
- * التكفل بأمانة المجلس الطبي والإداري.

ثانياً: المديرية الفرعية للمالية والوسائل: هي مديرية فرعية تابعة للمؤسسة العمومية الإستشفائية ينبثق عنها
ثلاث مكاتب وهي:

- مكتب الميزانية والمحاسبة.
- مكتب الصفقات العمومية.

- مكتب الوسائل العامل والهيكل.

ثالثاً: المديرية الفرعية للموارد البشرية والمنازعات: تتكفل بكل العمليات المتعلقة بالحياة المهنية لموظفين بدءاً من تاريخ التصيب إلى غاية انتهاء العلاقة بالمؤسسة حسب مختلف الحالات (الاستقالة، الطرد، الوفاة، الشطب،...) وتتكون من مكتبين هما:

- مكتب تسيير الموارد البشرية.

- مكتب التكوين.

رابعاً: المديرية الفرعية للمصالح الصحية: هي مديرية فرعية تابعة للمؤسسة العمومية لها صلة بالمدير وبنيتق عنها ثلاث مكاتب وهي:

- مكتب القبول.

- مكتب التقاعد وحساب التكاليف.

- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

خامساً: المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: هي مديرية فرعية تابعة للمؤسسة العمومية لها صلة بالمدير وبنيتق عنها مكتبين هما:

- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

بغرض القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه فإنه كان لزاماً علينا إتباع إطار منهجي من أجل الوصول إلى الأهداف التي حددناها عند الشروع في هذه الدراسة، وسنحاول من خلال ما سيأتي تحديد منهج وأدوات الدراسة، أدوات المعالجة الإحصائية، اختبار أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة

إنّ القيام بالدراسة الميدانية يكون وفق ضوابط ومراحل مُمنهجة ينبغي التقيد بها، من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، ولأجل ذلك تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لمعالجة البيانات إلى جانب التأكد من جودتها.

أولاً: منهج الدراسة

يمكن تعريف المنهج على أنه " الأسلوب أو الطريقة التي تتبع من أجل تحري الحقائق العلمية لأي علم من العلوم وتعتبر الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة".⁽¹⁾

يخضع المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة إلى طبيعة الموضوع المراد دراسته وكذا نوعية الإشكالية المطروحة من جهة ومن جهة أخرى بالفرضيات التي تستدرج لمعالجة الموضوع، وحتى نتمكن من معرفة ما إذا كان هناك أثر للمناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية " مجدوب السعيد " - الطاهير - ولاية جيجل، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة وصفاً دقيقاً.

أ- أدوات جمع البيانات

تتطلب عملية جمع البيانات الخاصة بالدراسة عناية من حيث الامكانيات المتاحة والوقت المتاح وكذا متطلبات الدراسة الأكثر ملائمة وعليه فإنّ الأدوات المستخدمة في جمع البيانات هي:

1- السجلات والوثائق الإدارية:

وتمثل تلك اللوائح القانونية وتشمل القوانين الداخلية لتسيير المؤسسة كما تشمل قوائم العمال والإداريين، طرائق تسيير الإنتاج بالمؤسسة وتشريع طبيعة العمل بها، تم استخدام بعض السجلات والوثائق الإدارية التي قدمتها مصلحة المستخدمين بالمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى تحليل هيكلها التنظيمي وبعض المراسيم، والقوائم التي تخص تعداد العاملين، ومختلف هياكلها المادية والبشرية، لضمان الحصول على البيانات الخاصة بصفة عامة.⁽²⁾ ومن أجل الالمام بجميع البيانات الخاصة بالمؤسسة تم الاطلاع على الوثائق التالية: الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تعداد الأفراد العاملين بالمؤسسة.

(1) محمود أحمد أبو سمرة، عماد الراغوئي، "منهجية البحث العلمي عند المسلمين"، مجلة العلوم الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 02، القدس، 2008، ص: 450.

(2) رشيد زرواتي، " مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، الطبعة الأولى، دار الهدى، عين مليلة، 2007، ص: 268.

2- الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، ويتم وضعها في الاستمارة توزع على الأشخاص المعنيين بعدة وسائل، والتي بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة حول الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها كانت غير مدعمة.⁽¹⁾

وقد تم تصميم الاستبانة الخاصة بالدراسة انطلاقاً من أهداف الدراسة وتساؤلاتها واعتماداً على عدد من الأدبيات والدراسات السابقة المتاحة التي تطرقت إلى كل من المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. كذلك الاستعانة بآراء ومقترحات الأستاذ، وقد تم وضع العبارات التي تتفق مع كل محور من المحاور الرئيسية مع تكيفها بموضوع الدراسة، والطبيعة الخدمية للمؤسسة العمومية الإستشفائية، مع محاولة اعتماد الشكل المغلق الذي يحدد الاجابات المحتملة لكل سؤال من أجل التحكم أكثر في تفرغ هذه الاستبيانات والتي تظم جزئين هما:

* الجزء الأول للاستبيان: البيانات الشخصية والوظيفية

يتضمن هذا الجزء بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، السلك.

* الجزء الثاني للإستبيان: محاور الاستبانة

ويتضمن هذا الجزء من الاستبانة محورين: الأول خاص بالمناخ التنظيمي أما الثاني فيتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية.

- المحور الأول: المناخ التنظيمي

يحتوي المحور الأول للاستبانة على سبعة أبعاد تعكس المناخ التنظيمي كما يلي:

- بعد الهيكل التنظيمي: ويضم العبارات المرقمة من 1 إلى غاية 7
- بعد نمط القيادة: ويضم العبارات المرقمة من 8 إلى غاية 12
- بعد نمط الاتصال: ويضم العبارات المرقمة من 13 إلى غاية 18
- بعد الحوافز: وتضم العبارات المرقمة من 19 إلى غاية 23

(1) عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، " مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص.67

- بعد العدالة التنظيمية: و تضم العبارات المرقمة من 24 إلى غاية 27
 - بعد المشاركة في اتخاذ القرارات: ويضم العبارات المرقمة من 28 إلى غاية 31
 - بعد التكنولوجيا: وتضم العبارات المرقمة من 32 إلى غاية 34
- المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

يحتوي المحور الثاني للإستبانة على خمسة أبعاد تعكس سلوك المواطنة التنظيمية كالتالي:

- بعد الإيثار: و يضم العبارات المرقمة من 1 إلى غاية 4
- بعد المجاملة: ويضم العبارات المرقمة من 5 إلى غاية 8
- بعد الروح الرياضية: ويضم العبارات المرقمة من 9 إلى غاية 12
- بعد روح الضمير: ويضم العبارات المرقمة من 13 إلى غاية 16
- بعد السلوك الحضاري: ويضم العبارات المرقمة من 17 إلى غاية 19

ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات محوري المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
+5	+4	+3	+2	+1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكرت

ب- تقنيات البحث:

بالإضافة إلى الأدوات السابقة الذكر اعتمدنا على تقنيات البحث العلمي التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة، أو من أفراد عينتها حيث استخدمنا:

1- **الملاحظة:** استخدمنا في بحثنا هذا الملاحظة المباشرة باعتبارها وسيلة سهلة وبسيطة، وقد استخدمنا هذه التقنية لملاحظة سلوك الأفراد في عملهم وكيفية أدائهم لمهامهم، وعلاقتهم ببعضهم البعض وبرؤسائهم

وغيرها من العناصر التي يستطيع الباحث الحصول عليها من خلال ملاحظته المباشرة أو إجراء المقابلات وتوزيع الاستبيان .

2- **المقابلة:** تعد من تقنيات جمع المعلومات ذات الأهمية التي يصعب الحصول عليها بواسطة الاستقصاء، وقد تم اعتمادها من أجل الحصول على بعض المعلومات والتفسيرات والبيانات المتعلقة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل. وقمنا لمقابلة مع السيد" مقابلة مع السيد بن عبو عبد الحفيظ مكلف بتسيير الموارد البشرية (السلك الإداري والمصالح العامة)".

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم تبيان وشرح كل من المجتمع والعينة الخاضعين للدراسة كما يلي:

أولاً: مجتمع الدراسة:

يعرف المجتمع بأنه " جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو للبحث من قبل الباحث".⁽¹⁾ أما المجتمع المستهدف في هذه الدراسة فهو يوافق موضوع بحثنا الذي يركز أساساً على معرفة ظروف العمل الموجودة فعلاً في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل، وقد تمت الدراسة في مجتمع بلغ عدد الأفراد فيه 603 من أطباء، شبه طبي، إداريين وتقنيين، وذلك من أجل إعطاء رأيهم في المناخ السائد ودوره في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية.

ثانياً: عينة الدراسة:

العينة عبارة عن " مجموعة جزئية من مجتمع البحث، والممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج البحث على المجتمع بأكمله".⁽²⁾

وقد تم اللجوء إلى اختيار عينة طبقية عشوائية قدرها 120، واعتماداً على ما قدمته الباحثة Uma Sekeran والتي أكدت على أنه في حالة استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فإنّ حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة، ويفضل هنا أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة،

(1) دلال القاضي، محمود البياتي، " منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)", الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص156.

(2) المرجع السابق، ص157.

و تأسيسا على ما أوردهته الباحثة فإن هذه الدراسة تشمل على 12 بعد ولإجراء التحليل عليها يجب أن لا يقل حجم العينة عن 120 مفردة، تم حسابها كما يلي:⁽¹⁾

$$\text{حجم كل طبقة} = \frac{\text{عدد افراد العينة} \times \text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

وعليه:

$$\text{حجم أفراد الطاقم الطبي} = \frac{115 \times 120}{603} = 23$$

$$\text{حجم أفراد الطاقم شبه الطبي} = \frac{336 \times 120}{603} = 67$$

$$\text{حجم أفراد الطاقم شبه الطبي} = \frac{152 \times 120}{603} = 30$$

و على ضوء ذلك تم توزيع 120 استبانة موزعون كما يلي:

الجدول رقم (04): التوزيع الطبقي لمفردات العينة على المجتمع الأصلي.

اسم الطاقم	المجتمع الأصلي	عدد عينات الدراسة
الطاقم الطبي	115	23
الطاقم الشبه طبي	336	67
الطاقم الإداري والتقني	152	30
المجموع	603	120

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يظهر من خلال الجدول أعلاه أنّ عدد الاستبيانات الموزعة هو 120 وقد تم استرجاعها كاملة، وقد وجدنا أنّها صالحة للتحليل والتفريغ في برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

⁽¹⁾ Uma Sekaran, **Research Methods For Business a Skill Building Approach**, 4th Edition, John Wiley & Son, Inc New York ,2004, p295.

المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

لتسهيل معالجة البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (statistical package for social sciences) وهو عبارة عن نظام خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة، ومن البرامج التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم برنامج (spss) في إجراء مختلف التعديلات الإحصائية.⁽¹⁾

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، فقد تم استخدام المقاييس الإحصائية التالية:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية: إنّ التكرارات تعبر عن عدد إجابات أفراد العينة على الخيارات الموضوعة للمبحوثين أو على كل درجة من درجات القياس لسلم ليكرت الخماسي، ويُعبر عادة عن هذه التكرارات بالنسب المئوية، ولقد تم استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.⁽²⁾

ثانياً: مقاييس النزعة المركزية: تحدد هذه المقاييس " القيم التي تتمركز حولها قيم المجموعة ويعتبر المتوسط الحسابي أهمها وأكثرها استخداماً"⁽³⁾ ومن المقاييس التي قمنا باستعمالها ما يلي:

أ- المتوسط الحسابي المرجح: يعتبر المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية والذي يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة، مع العلم أنه يسمح بترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي، كما يعرف بأنه مجموع القيم مقسوم على عددها وفق الصيغة الحسابية التالية:

(1) شفيق العتوم، " طرق الإحصاء وتطبيقات اقتصادية وإدارية"، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة، ص: 67.

(2) رحي مصطفى عليان ، وعثمان محمد غنيم، "مناهج وأساليب البحث العلمي"، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000، ص: 159.

(3) حسين محمد جواد الجبوري، " منهجية البحث العلمي (مدخل بناء المهارات البحثية)"، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 225.

$$\bar{x} = \frac{\sum nixi}{N}$$

▪ حيث أن:

- ni: عدد خيارات عينة الدراسة للخيار الواحد مثلا: بالنسبة للخيار " موافق " لإحدى العبارات؛
- xi: وزن الخيار في أداة الدراسة (الإستبيان) والذي يتراوح بين القيمتين (01) و(5).
- N: مجموع أفراد العينة، وفي بحثنا هو: 120 مقسمة كالتالي: 23 طاقم طبي، 67 طاقم شبه طبي، السلك الإداري 30. وقد تم استخدامه في معرفة مدى ارتفاع او انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

ثالثاً: مقاييس التشتت: هي " مقدار تباعد (انتشار) قيم المجموعة عن بعضها البعض أو عن قيمة ثابتة".⁽¹⁾ وقد استخدمنا منها:

أ- **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني والثالث من الإستبيان عن متوسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على عبارة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلا واقتربت من الصفر وبحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{x})^2}{N}}$$

ب- **المدى:** ومن أجل دقة النتائج ولأجل تحديد فئات مقياس ليكرت نستخرج طول الفئة لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي ، يتم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيم عدد الخلايا للحصول على طول الفئة الصحيحة أي(5/4=0,80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد أكبر قيمة (الحد الأعلى للخلية)،⁽²⁾ وتم الاعتماد على المدى من أجل تسهيل الحكم على دلالة المتوسط الحسابي من خلال معرفة المجال أو الفئة التي ينتمي إليها. وعلى هذا الأساس تتوزع أطوال فئات مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

(1) نفس المرجع ، ص225.

(2) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدوياً باستخدام spss)", الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007، ص:155

الجدول رقم(05): توزيع طول فئات مقياس ليكرت الخماسي.

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئات
01	من 1 إلى أقل من 1,80	غير موافق بشدة	01	درجة منخفضة جداً من الموافقة
02	من 1,80 إلى أقل من 2,60	غير موافق	02	درجة منخفضة من الموافقة
03	من 2,60 إلى أقل من 3,40	موافق بدرجة متوسطة	03	درجة متوسطة من الموافقة
04	من 3,40 إلى أقل من 4,20	موافق	04	درجة مرتفعة من الموافقة
05	من 4,20 إلى 5	موافق بشدة	05	درجة مرتفعة جداً من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي.

رابعاً: **مقاييس الشكل:** هي " المقاييس التي تبين شكل التوزيع الإحصائي (الالتواء، التفلطح، التطاول)

مقارنة بتوزيع مرجعي".⁽¹⁾ وقد قمنا بحساب معاملي الالتواء والتفلطح من أجل معرفة ما إذا كانت البيانات

تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وتمت الاستعانة:⁽²⁾

أ- **معامل الالتواء:** هو عدم تماثل منحنى التوزيع التكراري حول نقطة المركز المتوسط، فيكون منحنى التوزيع التكراري متماثلاً حول نقطة المركز (المتوسط).

ب- **معامل التفلطح:** فهو درجة تدبب قمة التوزيع قياساً إلى التوزيع الطبيعي. " ويكون معامل التفلطح أقل من 20 ليخضع للتوزيع الطبيعي".

خامساً: **مقاييس العلاقة:** هي مجموعة من المقاييس التي تصف العلاقة بين توزيع معين وتوزيع آخر أو

أكثر أي أنها تستلزم وجود متغيرين، وتزداد هذه العلاقة كلما زاد الارتباط بينهما. وقد تم استخدام معاملات

الارتباط التالية:⁽³⁾

(1) نفس المرجع السابق، ص:156.

(2) حسني عز الدين، "الالتواء والتفلطح"، متاح على: statistics.Ahlamontada.com/t44-topic/ اطلع عليه بتاريخ:

2018/05/16، على الساعة: 15:30

(3) محمد جاسم أحمد الياسري، مدخل في مقاييس العلاقة، شبكة جامعة بابل، متاح على:

uobabylon.edu.iq/uobcollege/lecture.aspx?fid=14&lcid=28619 اطلع عليه بتاريخ: 2018/05/16، على الساعة:

أ- معامل ارتباط بيرسون (r): يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين. من خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية،⁽¹⁾ وقد استخدم من أجل معرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور أو للبعد الذي تنتمي إليه وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

ويمكن حسابه وفقا للعلاقة التالية:

$$r = \frac{COV(x,y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

حيث:

- $Cov(X,y)$: التباين المشترك للمتغير المستقل والمتغير التابع؛
- σ_x : الانحراف المعياري للمتغير المستقل؛
- σ_y : الانحراف المعياري للمتغير التابع.

وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين (-1 و 1) كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): القرار الاحصائي لمعامل الارتباط بيرسون (r)

القرار الإحصائي	معامل ارتباط بيرسون " r "
علاقة طردية	r موجب
لا يوجد ارتباط	$0 = r$
علاقة عكسية	r سالب
ارتباط تام	$1 \pm = r$
ارتباط ضعيف	$0.5 \geq r > 0$
ارتباط متوسط	$0.75 \geq r > 0.5$
ارتباط قوي	$1 \geq r > 0.75$

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

2013، ص: 272.

(1) حسين ياسين طمعة، إيمان حسين حنوش، "أساليب الإحصاء التطبيقي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 64.

ب- الانحدار الخطي المتعدد: إن الانحدار الخطي المتعدد يأخذ بعين الاعتبار تأثير متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع لذا يعتبر بذلك امتداد للانحدار البسيط، ونظرا للعدد الكبير من البيانات وشدة تعقيدها لأنها تحتوي على أكثر من متغيرين فيستلزم الأمر استخدام البرمجيات الحاسوبية على غرار (Spss).⁽¹⁾ ولقد تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية ومن ثم اختبار الفرضيات المتعلقة بهذا الخصوص.

سادساً: معامل ألفا كرونباخ: وهو معامل يستخدم عادة كمقياس للتأكد من ثبات أداة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم(07): مجالات معامل الثبات ألفا كرونباخ

الدرجة	المجال
ضعيف	أقل من 60
مقبول	60_170
جيد	70_180
ممتاز	أكثر من 80

Uma Sekaran, Research Methods For Business a Skill Building Approach, 4th Edition, John Wiley & Son, Inc New York ,2004, p331.

وقد تم استخدامه للتأكد من ثبات فقرات الاستبيان.

1- اختبار T للعينة الواحدة: يعدّ اختبار T_ test من بين الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، وتتطلب بعض الشروط لاستخدامها، من بينها أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويستخدم هذا الاختبار لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة، أما القيمة الاختيارية التي يتم على أساسها تحليل هذا الاختبار فهي تساوي 3، وهي تتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي⁽²⁾. وقد تمت الاستعانة به من أجل اختبار الفرضيات ذات المتغيرة الواحدة لمعرفة هل يسود سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وأيضا معرفة واقع المناخ التنظيمي من حيث الاهتمام به وذلك من وجهة نظر الباحثين.

(1) أحمد حسين الرفاعي، "مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية وتطبيقية)"، الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، 2005، ص:282.

(2) إيهاب عبد السلام محمود، "تحليل البرنامج الإحصائي SPSS"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،

2013، ص:195.

المطلب الرابع: اختبار أداة الدراسة

من أجل الحصول على البيانات اللازمة والتي تفي بغرض الدراسة لجأنا إلى اختبار أداة الدراسة عن طريق اختبار صدق الأداة وثباتها.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس ما وضعت لقياسه، أي شمولها على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، ووضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، بالإضافة إلى اتساق هذه الفقرات ومدى انتماء كل فقرة إلى المحور الذي تقع فيه. ويتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة

تم التحقق من الصدق الظاهري للإستبيان من خلال عرضها على مجموعة الأساتذة ذوي الاختصاص بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (انظر الملحق رقم 01) الذي يوضح الأساتذة المحكمين، حيث طلب منهم إبداء رأيهم حول مدى وضوح عبارات محاور الإستبيان ومدى انتمائها لمحورها وملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات، و(الملحق رقم 02) يبين الاستبانة التي تم تحكيمها، وتوزيعها على أفراد العينة.

ثانياً: الصدق البنائي للإستبيان

بعد التأكد من الصدق الظاهري للإستبيان سيتم التأكد من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي للوقوف على مدى الاتساق الداخلي لعبارات الإستبيان ومدى انتمائها للمجال الذي تنتمي إليه، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، كما يلي:

أ- الاتساق الداخلي للمحور الأول: المناخ التنظيمي

تم حساب معامل الارتباط لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المناخ التنظيمي مع البعد الذي تنتمي إليه كما يلي:

1- الاتساق الداخلي لبعء الهيكل التنظيمي من محور المناخ التنظيمي

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعء الهيكل التنظيمي بالدرجة الكلية للبعء وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(08):صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعء الهيكل التنظيمي من محور المناخ التنظيمي

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تتصف اللوائح والقواعد المعمول بها بدرجة من المرونة	0,529**	0,000
02	تتميز الصلاحيات والمسؤوليات بالوضوح	0,747**	0,000
03	مهام وأنشطة المؤسسة ملائمة وتمتاز بالترتيب والتنسيق	0,696**	0,000
04	يوجد تعاون بين مختلف أقسام المؤسسة	0,758**	0,000
05	يسمح التنظيم المعمول به في المؤسسة بالاستجابة للتغيرات المختلفة	0,693**	0,000
06	خطوط السلطة واضحة	0,806**	0,000
07	واجبات الموظفين واضحة	0,725**	0,000

** دال عند مستوى المعنوية 0,01.

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

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعء الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للبعء، جاءت موجبة وتراوحت قيمها ما بين 0,529 و0,806 ما يدل على اتساق موجب ودال إحصائياً بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للهيكل التنظيمي وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

2- الاتساق الداخلي لبعء نمط القيادة

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعء نمط القيادة بالدرجة الكلية للبعء والنتائج موضحة كما يلي:

الجدول رقم(09): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد نمط القيادة من محو المناخ التنظيمي

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
08	يمنحني رئيس القسم حرية التصرف واتخاذ القرارات المرتبطة بمهامي	0,766**	0,000
09	يهتم رئيس القسم بمشاكلي	0,803**	0,000
10	يتمتع المسؤولون في إدارة المؤسسة بالقدرة على اتخاذ القرارات السليمة	0,728**	0,000
11	يتم وضع أهداف المؤسسة جماعيا	0,721**	0,000
12	يشجعني رئيسي على المبادرة وطرح الأفكار	0,772**	0,000

** دال عند مستوى المعنوية 0,01.

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

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد نمط القيادة والدرجة الكلية للبعد، جاءت موجبة وتراوحت قيمها ما بين 0,721 و 0,803 ما يدل على اتساق موجب ودال إحصائيا بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لنمط القيادة وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الاتساق الداخلي لبعد نمط الاتصال

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد نمط الاتصال بالدرجة الكلية للبعد، والنتائج موضحة كما يلي:

الجدول رقم(10): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد نمط الاتصال من محو المناخ التنظيمي

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
13	هناك سهولة في تبادل المعلومات بيني وبين باقي الموظفين في مختلف الأقسام	0,625**	0,000
14	تتيح لي الإدارة فرصة لتقديم الشكاوي والتظلمات بدون تعقيدات	0,717**	0,000
15	تصلني المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب	0,738**	0,000
16	أجد سهولة في الاتصال الشفوية والكتابية لضمان فعالية الاتصال	0,777**	0,000
17	تمزج إدارة المؤسسة بين وسائل الاتصال الشفوية والكتابية لضمان فعالية الاتصال	0,639**	0,000
18	أعتمد على استخدام الوسائل الحديثة والمتطورة في الاتصالات	0,567**	0,000

** دال عند مستوى المعنوية 0,01.

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

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد نمط الاتصال والدرجة الكلية للبعد، حيث كانت موجبة وتراوحت قيمه ما بين 0,567 و 0,777 ما يدل على اتساق موجب ودال إحصائياً بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لنمط الاتصال وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

4- الاتساق الداخلي لبعده الحوافز

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الحوافز بالدرجة الكلية للبعد، والنتائج موضحة كما يلي:

الجدول رقم(11): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الحوافز من محور المناخ التنظيمي

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
19	أُتُحَصَلُ عَلَى الْحَوَافِزِ وَالْمَكَافَأَتِ بِنَاءً عَلَى مَجْهُودَاتِي وَانْجَازَاتِي	0,798**	0,000
20	نِظَامُ الْحَوَافِزِ الْمَعْمُولُ بِهِ فِي الْمَوْسَسَةِ مَبْنِي عَلَى أَسَاسِ مَوْضُوعِيَّةٍ وَعَادِلَةٍ	0,853**	0,000
21	أَتَلْقَى الدَّعْمَ وَالتَّشْجِيعَ مِنْ طَرَفِ الْإِدَارَةِ مِنْ أَجْلِ أَدَاءِ عَمَلِي بِأَعْلَى كِفَايَةٍ	0,778**	0,000
22	يُنْتَسَبُ الْأَجْرُ الَّذِي أُتُحَصَلُ عَلَيْهِ مَعَ الْجُحُودِ الْمَبْذُولِ	0,679**	0,000
23	تَتِمُّ التَّرْقِيَةُ بِنَاءً عَلَى الْجِدَارَةِ وَالْكَفَايَةِ فِي الْعَمَلِ	0,742*	0,000

** دال عند مستوى المعنوية 0,01، * دال عند مستوى المعنوية 0,05.

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

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الحوافز والدرجة الكلية للبعد، حيث كانت موجبة وتراوحت قيمه ما بين 0,679 و 0,853 ما يدل على اتساق موجب ودال إحصائياً بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للحوافز وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

5- الاتساق الداخلي لبعده العدالة التنظيمية.

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات لبعده العدالة التنظيمية بالدرجة الكلية للبعد، والنتائج موضحة كما يلي:

الجدول رقم(12): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة التنظيمية من نحو المناخ التنظيمي

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
24	تطبق إجراءات العمل بعدالة	0,877**	0,000
25	توزع المهام بشكل عادل على الموارد البشرية	0,840**	0,000
26	يتم تقييم الموارد البشرية وفق إجراءات موضوعية تضمن العدالة للجميع	0,918**	0,000
27	يوزع عبئ العمل على الموارد البشرية بشكل عادل	0,879**	0,000

** دال عند مستوى المعنوية 0,01.

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

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد العدالة التنظيمية والدرجة الكلية للبعد، حيث كانت موجبة وتراوحت قيمه ما بين 0,840 و 0,918 ما يدل على اتساق موجب ودال إحصائياً بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للعدالة التنظيمية وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

6- الاتساق الداخلي لبعء المشاركة في اتخاذ القرارات

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد المشاركة في اتخاذ

القرارات بالدرجة الكلية للبعد، والنتائج موضحة كما يلي:

الجدول رقم(13): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات من محور

المناخ التنظيمي

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
29	أنتلقى اعتراضات أو ضغوطات من طرف الإدارة عن القرارات التي أتخذها	0,403**	0,000
29	لدي القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة	0,530**	0,000
30	تسمح لي الإدارة بطرح آرائي واقتراحاتي بكل حرية خلال الاجتماعات	0,606**	0,000
31	تعتمد الإدارة على مبدأ الحوار خلال اجتماعات العمل	0,722**	0,000

** دال عند مستوى المعنوية 0,01.

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

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والدرجة الكلية للبعد، حيث كانت موجبة وتراوحت قيمه ما بين 0,403 و0,722 ما يدل على اتساق موجب ودال إحصائياً بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمشاركة في اتخاذ القرارات وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

7- الاتساق الداخلي لبعد التكنولوجيا.

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد التكنولوجيا بالدرجة الكلية للبعد، والنتائج موضحة كما يلي:

الجدول رقم(14): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التكنولوجيا من محور المناخ التنظيمي

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
32	تساعدني التقنيات المتوفرة على توفير الجهد والوقت	0,806**	0,000
33	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تحسين أدائي وجودة خدماتي	0,881**	0,000
34	هناك إمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة	0,848**	0,000

** دال عند مستوى المعنوية 0,01.

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

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد التكنولوجيا والدرجة الكلية للبعد، حيث كانت موجبة وتراوحت قيمه ما بين 0,806 و 0,881 ما يدل على اتساق موجب ودال إحصائياً بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لتكنولوجيا وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

ب-الاتساق الداخلي للمحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمي

تم حساب معامل الارتباط لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور سلوك المواطنة التنظيمية مع البعد الذي تنتمي إليه كما يلي:

1- الاتساق الداخلي لبعد الإيثار

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الإيثار بالدرجة الكلية للبعد، والنتائج جاءت كالتالي:

الجدول رقم(15): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الإيثار من محور سلوك المواطنة التنظيمية

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	أساعد الأفراد الجدد في العمل دون طلبهم ذلك مني	0,692**	0,000
02	أتحمل مسؤوليات إضافية في العمل من أجل مساعدة زملائي	0,754**	0,000
03	أساعد زملائي عند غيابهم عن العمل طواعية.	0,758**	0,000
04	أساعد زملائي في تأدية مهامهم إذا تعذر عليهم ذلك	0,776**	0,000

** دال عند مستوى المعنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS) يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الإيثار والدرجة الكلية للبعد، حيث كانت موجبة وتراوح قيمه ما بين 0,692 و 0,776 ما يدل على اتساق موجب ودال إحصائيا بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للإيثار وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

2- الاتساق الداخلي لبعد المجاملة

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد المجاملة بالدرجة الكلية للبعد، والنتائج جاءت كالتالي:

الجدول رقم(16): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المجاملة من محور سلوك المواطنة التنظيمية

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
9	أعامل المرضى بلطافة تجلب السمعة الحسنة للمؤسسة	0,763**	0,000
10	أحترم المؤسسة التي أُنتمي إليها وأتحدث بكل افتخار عنها مع الآخرين	0,749**	0,000
11	أرد على استفسارات الزوار والمرضى دون تذمر	0,809**	0,000
12	أستطيع المحافظة على علاقات جيدة مع زملائي	0,766**	0,000

** دال عند مستوى المعنوية 0.01.

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

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد المجاملة والدرجة الكلية للبعد، حيث كانت موجبة وتراوحت قيمه ما بين 0,763 و 0,809 ما يدل على اتساق موجب ودال إحصائيا بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجاملة وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الاتساق الداخلي لبعـد الروح الرياضية

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد الروح الرياضية بالدرجة الكلية للبعد، والنتائج جاءت كالتالي:

الجدول رقم (17): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الروح الرياضية من محور سلوك المواطنة

التنظيمية

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
9	أقبل انتقادات الآخرين دون إثارة المشكلات	0,635**	0,000
10	أتسامح مع زملائي دائما عند نشوء صراعات بيننا	0,702**	0,000
11	أقبل من يقدم لي النصيحة والمشورة	0,663**	0,000
12	أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة	0,713**	0,000

** دال عند مستوى المعنوية 0,01.

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

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الروح الرياضية والدرجة الكلية للبعد، حيث كانت موجبة وتراوحت قيمه ما بين 0,635 و 0,635 ما يدل على اتساق موجب ودال إحصائيا بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعـد الروح الرياضية وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

4- الاتساق الداخلي لبعـد روح الضمير.

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد روح الضمير بالدرجة الكلية للبعد، والنتائج جاءت كالتالي:

الجدول رقم(18): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد روح الضمير من محور سلوك المواطنة التنظيمية

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
13	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف	0,753**	0,047
14	أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصالح الشخصية	0,703**	0,003
15	أكمل عملي بالرغم من انتهاء دوامي	0,628**	0,000
16	أقيد بالوقت المقرر للراحة ولا أستغل وقت زائد عن ذلك	0,560**	0,000

** دال عند مستوى المعنوية 0,01.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج (SPSS) يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد المجاملة والدرجة الكلية للبعد، حيث كانت موجبة وتراوح قيمه ما بين 0,763 و 0,809 ما يدل على اتساق موجب ودال إحصائيا بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجاملة وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

5- الاتساق الداخلي لبعد السلوك الحضاري.

تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات بعد السلوك الحضاري بالدرجة الكلية للبعد، والنتائج جاءت كالتالي:

الجدول رقم(19): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد السلوك الحضاري من محور سلوك المواطنة التنظيمية

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
17	أتابع بانتظام التعليمات واللوائح الداخلية للمؤسسة	0,694**	0,000
18	أقدم بعض الاقتراحات لتطوير المؤسسة التي أنتمي إليها	0,831**	0,000
19	أحث زملائي على العمل لصالح المؤسسة بدلا من تضييع الوقت	0,866**	0,000

** دال عند مستوى المعنوية 0,01.

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

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد السلوك الحضاري والدرجة الكلية للبعد، حيث كانت موجبة وتراوحت قيمه ما بين 0,694 و 0,866 ما يدل على اتساق موجب ودال إحصائيا بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لسلوك الحضاري وأنها صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائجه.

ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح ثبات محاور الدراسة والثبات الكلي لها:

الجدول رقم(20): ثبات محاور الدراسة

المحور	العنوان	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
المحور الأول: المناخ التنظيمي	الهيكل التنظيمي	0,877	ممتاز
	نمط القيادة	0,877	ممتاز
	نمط الاتصال	0,830	ممتاز
	الحوافز	0,886	ممتاز
	العدالة التنظيمية	0,941	ممتاز
	المشاركة في اتخاذ القرارات	0,592	ضعيف
	التكنولوجيا	0,900	ممتاز
	المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية	0,836	ممتاز
	المحور الثالث: سلوك المواطنة التنظيمية	0,935	ممتاز

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

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد المناخ التنظيمي أغلبها مرتفعة حيث تراوحت ما بين القيمتين 0,592 و 0,941 كما أنّ معامل الثبات الكلي لأبعاد المناخ التنظيمي بلغ ما قيمته 0,938

وهي تعبر عن درجة ثبات ممتازة، أما فيما يخص المتغير الثاني والمتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية فقد بلغ معامل الثبات ما قيمته 0,836 وهي تعبر عن درجة ثبات ممتازة، كما نلاحظ أنّ معامل ثبات الإستبانة الكلي بلغ 0,935 وهو معامل ثبات مرتفع، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

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

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية

سيتم في هذا المطلب التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تضمنها الاستبيان والمتمثلة في: الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، السلك بحيث سيتم تحليلها وفقاً للجدول التالية:

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(21): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	33	27,5%
أنثى	87	72,5%
المجموع	120	100%

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

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، حيث قدرت نسبة الإناث بـ 72,5%، بينما نسبة الذكور كانت 27,5%، وهذا راجع لطبيعة العمل في القطاع الصحي الذي يتلاءم مع ميول العنصر النسوي أكثر من العنصر الرجالي

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(22): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
48,3%	50	أقل من 30 سنة
38,3%	46	من 30 إلى أقل من 40 سنة
13,3%	16	من 40 إلى أقل من 50 سنة
00%	00	50 سنة فأكثر
100%	120	المجموع

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

تدل نتائج الجدول أعلاه، على التنوع في مستوى أعمار أفراد مجتمع الدراسة، مما يعكس وجود خبرات متنوعة مما يخدم أهداف الدراسة، حيث يضمن التعرف على اتجاهات المستويات العمرية المختلفة بما تحمله من خبرات متراكمة اتجاه أثر المناخ التنظيمي وممارسات سلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن النسبة الأعلى من المستويات العمرية هي فئة (أقل من 30 سنة) التي بلغ عدد أفرادها 50 فرداً بنسبة 48,3% وتليها فئة من (30 إلى أقل من 40 سنة) أي ما يعادل 46 فرداً بنسبة 38,3% وهما الفئتان اللتان تتميزان بالحيوية والنشاط، في حين ترجع أقل نسبة إلى الفئة من (40 إلى أقل من 50 سنة) التي بلغ عدد أفرادها 16 فرد بنسبة 13,3% في حين أنّ نسبة الفئة العمرية 50 سنة فأكثر منعدمة وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي ينجم عنه بعض الأمراض المهنية ولهذا لا يواصلون العمل عند بلوغهم سن التقاعد على حد قولهم، مما يعني أنّ مجتمع الدراسة مجتمع فتي.

3- توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(23): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
45,8%	55	أعزب
50%	60	متزوج
2,5%	03	مطلق
1,7%	02	أرمل
100%	120	المجموع

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

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ أغلبية أفراد العينة متزوجون وهذا بنسبة 50% الذين بلغ عددهم 60 فردا أما نسبة العزاب فتمثل 45,8% من مجموع أفراد العينة والبالغ عددهم 55، في حين أنّ نسبة المطلقين 2,5 % والبالغ عددهم 03، ونسبة الأرملة 1,7 % والبالغ عددهم 02، وهذا يدل على أنّ أغلبية الأفراد مستقرون اجتماعياً.

4- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(24): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
5,8%	7	متوسط
20%	24	ثانوي
10,8%	13	مهني
63,3%	76	جامعي
100%	120	المجموع

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

نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ 63,3% من خرجي الجامعة والذين بلغ عددهم 76 مما سمح لهم بالتعامل مع أسئلة الاستبيان بسهولة ووضوح، كما أنّ نسبة 20% ممن شملتهم الدراسة لديهم مستوى تعليمي ثانوي الذي بلغ عددهم 24، وتليها نسبة الأفراد المهنيين ب 10,8% البالغ عددهم 13، كما أنّ ما نسبته 5,8% ما يعادل 7 أفراد لديهم مستوى تعليمي متوسط، وهذه النتائج تسفر عن طبيعة العمل بالمؤسسة التي تحتاج مستوى تعليمي عال.

5- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(25): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	53	44,2%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	39	32,5%
من 10 إلى 15 سنة	12	10,0%
15 سنة فأكثر	16	13,3%
المجموع	120	100%

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

نلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ ما نسبته 44,2% تتمثل في عدد الأفراد الذين لم تتجاوز خبرتهم 5 سنوات ما يعادل 53 فرد، يليهم ما نسبته 32,5% من أفراد الدراسة تتراوح خبرتهم ما بين (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) البالغ عددهم 39 فرد، يليهم بعد ذلك ما نسبته 13,3% الذين تتراوح خبرتهم (15 سنة فأكثر) وقد بلغ عددهم 16 فرد يليهم بعد ذلك ما نسبته 10% الذين تتراوح خبرتهم ما بين (من 10 إلى 15 سنة) وقد بلغ عددهم 12 فردا، ومنه يمكن القول أنّ مستوى سنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة متوسط رغم التنوع الملحوظ في الفئات العمرية.

6- توزيع أفراد العينة حسب السلك

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السلك كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(26): توزيع أفراد العينة حسب السلك

السلك	التكرار	النسبة المئوية
الطاقم الإداري وتقني	30	25%
الطاقم الطبي	23	19,17%
الطاقم الشبه طبي	67	55,83%
المجموع	120	100%

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

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أنّ أغلب أفراد العينة يتوزعون على الطاقم الشبه طبي أي ما يعادل 67 فرد، بنسبة 55,83%، يليها الطاقم الإداري والتقني المقدر بنسبة 25% أي 30 فرد ثم الطاقم الطبي ب 19,17% ما يعادل 23 فرد أي أنّ المؤسسة الاستشفائية تعاني نقص واضح في الطاقم الطبي.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي

سيتم فيما يلي عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمناخ التنظيمي وهو المتغير المستقل لهذه الدراسة وأبعاده المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، الحوافز، العدالة التنظيمية، التكنولوجيا، المشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة كما هو موضح في الجداول الآتية.

أولاً: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الهيكل التنظيمي

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات الهيكل

التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تتصف اللوائح والقواعد المعمول بها بدرجة من المرونة	3,39	0,836	متوسط	02
2	تتميز الصلاحيات والمسؤوليات بالوضوح	3,50	0,987	عالية	01
3	مهام وأنشطة المؤسسة ملائمة وتمتاز بالترتيب والتنسيق	3,07	1,109	متوسط	07
4	يوجد تعاون بين مختلف أقسام المؤسسة	3,17	1,125	متوسط	06
5	يسمح التنظيم المعمول به في المؤسسة بالاستجابة للتغيرات المختلفة	3,26	0,874	متوسط	05
6	خطوط السلطة واضحة	3,32	1,100	متوسط	04
7	واجبات الموظفين واضحة	3,33	1,132	متوسط	03
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3,2988	0,7331	متوسط	

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

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ الوسط الحسابي الكلي لبعد الهيكل التنظيمي بلغ 3,2988، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس ليكرت الخماسي في المجال [2,60-3,40]، ما يدل على درجة موافقة متوسطة، كما بلغ الانحراف الكلي 0,7331 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

ويمكننا من خلال الجدول ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية كالتالي:

• العبارة (02): جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3,50 وهو يقع ضمن المجال [3,40-4,20] مما يدل على أن أفراد العينة موافقين بدرجة عالية على أنّ الصلاحيات والمسؤوليات تتميز بالوضوح، وكما بلغ الانحراف المعياري 0,987 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

• العبارة (01): جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,39 يقع ضمن المجال [3,40-2,60] مما يدل على أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة أي أنّ اللوائح والقواعد المعمول بها تتصف بدرجة من المرونة، كما بلغ الانحراف المعياري 0,836 وهو أقل من 01 وهو ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

- **العبارة(07):** جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي **3,33** يقع ضمن المجال [3,40-2,60] مما يدل على أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة أي أنّ واجبات الموظفين تتميز بالوضوح، كما بلغ الانحراف المعياري **1,132** وهو أكبر من 01 وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- **العبارة(06):** جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي **3,32** يقع ضمن المجال [3,40-2,60] مما يدل على أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة وهذا ما يدل على وضوح خطوط السلطة لدى المؤسسة، كما بلغ الانحراف المعياري **1,100** وهو أكبر من 01 وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- **العبارة(05):** جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي **3,26** يقع ضمن المجال [3,40-2,60] مما يدل على أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة أي أنّ التنظيم المعمول به لدى المؤسسة يسمح بالاستجابة للتغيرات المختلفة، كما بلغ الانحراف المعياري **0,874** وهو أقل من 01 وهو ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- **العبارة(04):** جاءت في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي **3,17** يقع ضمن المجال [3,40-2,60] وهذا يدل على أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة مما يدل على وجود تعاون بين مختلف أقسام المؤسسة، كم بلغ الانحراف المعياري **1,125** وهو أكبر من 01 وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- **العبارة(03):** جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي **3,07** يقع ضمن المجال [3,40-2,60] مما يدل على أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة أي أنّ مهام و أنشطة المؤسسة ملائمة و تمتاز بالترتيب والتنسيق، كم بلغ الانحراف المعياري **1,109** وهو أكبر من 01 وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

من تحليل السابق يتضح موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على اغلب عبارات هذا البعد، إذ تعتبر الأفراد العاملين محل الدراسة أنّ الهيكل التنظيمي ملائم نوعا ما ويعكس حقيقية الأنشطة والعلاقات التنظيمية بالمؤسسة إلى حد ما، كما أنّ الأفراد يرون أنّ الهيكل التنظيمي يتميز بنوع من المرونة وأنّ التنظيم المعمول به في المؤسسة يسمح بالاستجابة للتغيرات المختلفة، وأنّ الصلاحيات والمسؤوليات تتميز بالوضوح.

ثانياً: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد نمط القيادة

في هذا الجزء يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لبعدها نمط القيادة، وهذا عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة البعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات نمط

القيادة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
08	يمنحني رئيس القسم حرية التصرف واتخاذ القرارات المرتبطة بمهامي	3,28	1,122	متوسط	01
09	يهتم رئيس القسم بمشاكلي	3,13	1,152	متوسط	02
10	يتمتع المسؤولون في إدارة المؤسسة بالقدرة على اتخاذ القرارات السليمة	3,00	1,085	متوسط	04
11	يتم وضع أهداف المؤسسة جماعيا	2,72	1,094	متوسط	05
12	يشجعني رئيسي على المبادرة وطرح الأفكار	3,02	1,216	متوسط	03
	المتوسط والانحراف المعياري العام	3,0283	0,8604	متوسط	

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

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ الوسط الحسابي الكلي لبعدها نمط القيادة بلغ **3,0283**، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس ليكرت الخماسي في المجال [2,60-3,40]، ما يدل على درجة موافقة متوسطة، كما بلغ الانحراف الكلي **0,86045** وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

ويمكننا من خلال الجدول ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية كالتالي:

• العبارة (08): جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي **3,28** يقع ضمن المجال [2,60-3,40] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة أي أنّ لدى المؤسسة الحرية في التصرف واتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم، كما بلغ الانحراف المعياري **1,122** وهو أكبر من 01 ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- **العبارة(09):** جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي **3,13** يقع ضمن المجال [2,60-3,40] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة أي أنّ رئيس القسم يولي اهتمام بمشاكل الموارد البشرية، كما بلغ الانحراف المعياري **1,152** وهو أكبر من 01 ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- **العبارة(12):** جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي **3,02** يقع ضمن المجال [2,60-3,40] مما يدل على أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة أي وجود روح المبادرة وتشجيع من طرف الرئيس على طرح الأفكار، كما بلغ الانحراف المعياري **1,216** وهو أكبر من 01 وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- **العبارة(10):** جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي **3,00** يقع ضمن المجال [2,60-3,40] مما يدل على أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة أي أنّ المسؤولون يتمتعون في إدارة المؤسسة بالقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، كما بلغ الانحراف المعياري **1,085** وهو أكبر من 01 وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- **العبارة(11):** جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي **2,72** يقع ضمن المجال [2,60-3,40] مما يدل على أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة أي أنّ أهداف المؤسسة يتم وضعها جماعيا، كما بلغ الانحراف المعياري **1,094** أكبر من 01 وهو ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ أغلب أفراد العينة موافقون على عبارات هذا البعد، فمن وجهة نظرهم يرون أنّ نمط القيادة والإشراف المتبع في المؤسسة مقبول لأنه يمنحهم حرية التصرف واتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم كما يوجد اهتمام من طرف القسم بمشاكلهم، وهذا يدل على التوجه الإيجابي نحو نمط القيادة كأحد أبعاد المناخ التنظيمي السائدة بالمؤسسة.

ثالثاً: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد نمط الاتصال

تم قياس بعد نمط الاتصال من خلال عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات نمط

الاتصال

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
02	عالية	1,036	3,46	هناك سهولة في تبادل المعلومات بيني وبين باقي الموظفين في مختلف الأقسام	13
05	متوسط	1,157	3,15	تتيح لي الإدارة فرصة لتقديم الشكاوي والتظلمات بدون تعقيدات	14
03	متوسط	1,041	3,23	تصلني المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب	15
01	عالية	1,074	3,58	أجد سهولة في الاتصال برئيس القسم	16
04	متوسط	0,979	3,18	تمزج إدارة المؤسسة بين وسائل الاتصال الشفوية والكتابية لضمان فعالية الاتصال	17
06	متوسط	1,164	2,85	أعتمد على استخدام الوسائل الحديثة والمتطورة في الاتصالات	18
	متوسط	0,7275	3,2417	المتوسط والانحراف المعياري العام	

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

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ الوسط الحسابي الكلي لبعده نمط الاتصال بلغ 3,2417، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس ليكرت لخماسي في المجال [2,60-3,40]، ما يدل على درجة موافقة متوسطة، كما بلغ الانحراف الكلي 0,7275 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

ويمكننا من خلال الجدول ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية كالتالي:

- العبارة (16): جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,58 يقع ضمن المجال [3,40-4,20] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة أي وجود سهولة في الاتصال برئيس القسم، كما بلغ الانحراف المعياري 1,074 وهو أكبر من 01 وهو ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- العبارة (13): جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,46 يقع ضمن المجال [3,40-4,20] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة معناه توجد سهولة في تبادل المعلومات بين الموظفين في مختلف الأقسام، كما بلغ الانحراف المعياري 1,036 وهو أكبر من 01 وهو ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

• **العبارة(15):** جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,23 يقع ضمن المجال [2,60-3,40] أي أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة ما يدل على سهولة وصول المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب، كما بلغ الانحراف المعياري 1,041 وهو أكبر من 01 وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

• **العبارة(17):** جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,18 يقع ضمن المجال [2,60-3,40] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة وهذا يعني وجود مزج لمختلف وسائل الاتصال الشفوية والمكتوبة لضمان فعالية الاتصال من طرف إدارة المؤسسة، كما بلغ الانحراف المعياري 0,979 وهو أقل من 01 وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

• **العبارة(14):** جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,15 يقع ضمن المجال [2,60-3,40] أي أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة مما يدل على سماح الإدارة لموظفيها بتقديم الشكاوي والتظلمات بدون تعقيدات، كما بلغ الانحراف المعياري 1,157 وهو أكبر من 01 وهو ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

• **العبارة(18):** جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2,85 يقع ضمن المجال [2,60-3,40] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة أي أنّ المؤسسة توفر الوسائل الحديثة والمتطورة في الاتصالات، كما بلغ الانحراف المعياري 1,164 وهو أكبر من 01 وهو ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ أفراد العينة موافقين بدرجة متوسطة على أغلب عبارات هذا البعد، حيث يجدون بعض الصعوبة في عملية الاتصال وتبادل المعلومات بينهم وبين باقي الزملاء في مختلف أقسام المؤسسة وهذا يثبت أنّ نمط الاتصال المعتمد بالمؤسسة مقبول نوعاً ما ويحتاج إلى تفعيل.

رابعاً: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الحوافز

في هذا الجزء يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الحوافز، وهذا عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد

الحوافز

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
01	متوسط	1,182	2,63	أتحصل على الحوافز والمكافآت بناء على مجهوداتي وإنجازاتي	19
02	منخفضة	1,151	2,55	نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة مبني على أسس موضوعية	20
03	منخفضة	1,209	2,52	أتلقي الدعم والتشجيع من طرف الإدارة من أجل أداء عملي بأعلى كفاءة	21
05	منخفضة	1,132	2,25	يتناسب الأجر الذي أتحصل عليه مع الجهد المبذول	22
04	منخفضة	1,202	2,50	تتم الترقية بناء على الجدارة والكفاءة في العمل	23
	منخفضة	0,9051	2,4883	المتوسط والانحراف المعياري العام	

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

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ الوسط الحسابي الكلي لبعده الحوافز بلغ **2,4883**، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثانية وفق مقياس ليكرت الخماسي في المجال [1,80-2,60]، ما يدل على درجة موافقة منخفضة، كما بلغ الانحراف الكلي **0,90518** وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

ويمكننا من خلال الجدول ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية كالتالي:

• **العبارة (19):** جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي **2,63** يقع ضمن المجال [2,60-3,40] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة معناه أنّ المؤسسة توزع الحوافز والمكافآت بناء على مجهودات وإنجازات الأفراد، كما بلغ الانحراف المعياري **1,182** وهو أكبر من 01 وهو ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

• **العبارة (20):** جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي **2,55** وهو يقع ضمن المجال [1,80-2,60] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة معناه أنّ نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة لا يتعامل

على أسس موضوعية وعادلة ، كما بلغ الانحراف المعياري 1,151 وهو أكبر من 01 وهو ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

• العبارة(21): جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,52 يقع ضمن المجال [1,80-2,60] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة ما يدل على أنّ الإدارة تشجع وتدعم مواردها البشرية من أجل أداء أعمالهم بأعلى كفاءة، كما بلغ الانحراف المعياري 1,209 وهو أكبر من 01 وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

• العبارة(23): جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,50 يقع ضمن المجال [1,80-2,60] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة وهذا يعني أنّ نظام الترقية المعمول به في المؤسسة محل الدراسة غير مبني على أساس الجدارة والكفاءة في العمل، كما بلغ الانحراف المعياري 1,202 وهو أكبر من 01 وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

• العبارة(22): جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2,25 يقع ضمن المجال [1,80-2,60] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة وهذا يعني أنّ الأجر المتحصل عليه لا يتناسب مع الجهد المبذول، كما بلغ الانحراف المعياري 1,132 وهو أكبر من 01 وهو ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ أفراد العينة لا يوافقون على جميع عبارات هذا البعد، فهم يرون أنّ هذا النظام المعمول به غير مبني على أسس موضوعية وعادلة، وأنّ الأجر الذي يحصلون عليه لا يتناسب مع الجهد المبذول كما أنّ الترقية لا تتم بناء على الجدارة وهذا بسبب عدم التركيز على جانب المكافآت والحوافز، وبالتالي فالأفراد العاملين بالمؤسسة ينظرون نظرة سلبية لنظام الحوافز المعمول به.

خامساً: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد العدالة التنظيمية

من أجل معرفة وجود عدالة تنظيمية من عدمها في المؤسسة محل الدراسة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد

العدالة التنظيمية

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
04	متوسط	1,070	2,88	تطبق إجراءات العمل بعدالة	24
01	متوسط	1,034	2,92	توزع المهام بشكل عادل على الموارد البشرية	25
02	متوسط	1,021	2,91	يتم تقييم الموارد البشرية وفق إجراءات موضوعية تضمن العدالة للجميع	26
03	متوسط	1,029	2,91	يوزع عبئ العمل على الموارد البشرية بشكل عادل	27
متوسط		0,9122	2,9042	المتوسط والانحراف المعياري العام	

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

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ الوسط الحسابي الكلي لبعد العدالة التنظيمية بلغ 2,9042 ، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس ليكرت الخماسي في المجال [2,60-3,40]، ما يدل على درجة موافقة متوسطة، كما بلغ الانحراف الكلي 0,91221 وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

ويمكننا من خلال الجدول ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية كالتالي:

- العبارة (25): جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,92 يقع ضمن المجال [2,60-3,40] وهو يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة ما يدل أنّ المهام توزع بشكل عادل على الموارد البشرية، كما بلغ الانحراف المعياري 1,034 وهو أكبر من 01 وهو ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- العبارة (26): جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,91 يقع ضمن المجال [2,60-3,40] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة معناه تقييم الموارد البشرية يتم وفق إجراءات موضوعية تضمن العدالة الإيجابية، كما بلغ الانحراف المعياري 1,021 وهو أكبر من 01 وهو ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- العبارة (27): جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,91 يقع ضمن المجال [2,60-3,40] أي أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة مما يدل على أنّ عبئ العمل يوزع على الموارد البشرية بشكل عادل، كما بلغ الانحراف المعياري 1,029 وهو أكبر من 01 وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- العبارة (24): جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2,88 يقع ضمن المجال [2,60-3,40] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة وهذا يعني أنّ إجراءات العمل تطبق بعدالة، كما بلغ الانحراف المعياري 1,070 وهو أكبر من 01 وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ المؤسسة تولي اهتماما متوسطا لهذا البعد فمهام المؤسسة توزع بشكل عادل نسبيا على الموارد البشرية كما تطبق إجراءات العمل بشكل عادل نوعاً ما ويتم تقييم الموارد البشرية وفق إجراءات موضوعية، وبالتالي فالموارد البشرية يعتقدون بوجود عدالة بالمؤسسة بدرجة متوسطة.

سادساً: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

لمعرفة وجود مشاركة في اتخاذ القرارات، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة البعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد

المشاركة في اتخاذ القرارات

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
28	أثقتي اعتراضات أو ضغوطات من طرف الإدارة عن القرارات التي أتخذها	3,13	0,949	متوسط	02
29	لدي القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة	3,40	1,048	متوسط	01
30	تسمح لي الإدارة بطرح آرائي اقتراحتي بكل حرية خلال الاجتماعات	3,08	1,189	متوسط	03
31	تعتمد الإدارة على مبدأ الحوار خلال اجتماعات العمل	2,96	1,226	متوسط	04
المتوسط والانحراف المعياري العام		3,1396	0,6357	متوسط	

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

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ الوسط الحسابي الكلي لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات بلغ 3,1396، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس ليكرت لخماسي في المجال [2,60-3,40]، ما

يدل على درجة موافقة متوسطة، كما بلغ الانحراف الكلي **0,63577** وهو أقل من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

ويمكننا من خلال الجدول ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية كالتالي:

• **العبارة (29):** جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي **3,40** يقع ضمن المجال [2,60-3,40] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة معناه أنّ لدى الموارد البشرية بالمؤسسة لديها القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة، كما بلغ الانحراف المعياري **1,048** وهو أكبر من 01 وهو ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

• **العبارة (28):** جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي **3,13** يقع ضمن المجال [2,60-3,40] وهو يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة أي أنّ الإدارة لا تقدم اعتراضات أو ضغوطات عن القرارات التي يتخذها الأفراد، كما بلغ الانحراف المعياري **0,949** وهو أكبر من 01 وهو ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد.

• **العبارة (30):** جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي **3,08** يقع ضمن المجال [2,60-3,40] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة أي أنّ الإدارة تسمح لمواردها البشرية بطرح الآراء والاقتراحات بكل حرية خلال الاجتماعات، كما بلغ الانحراف المعياري **1,189** وهو أكبر من 01 وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

• **العبارة (31):** جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي **2,96** يقع ضمن المجال [2,60-3,40] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة وهذا يعني أنّ الإدارة تعتمد مبدأ الحوار خلال اجتماعات العمل، كما بلغ الانحراف المعياري **1,226** وهو أكبر من 01 وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ المؤسسة تولي اهتماما متوسطا لهذا البعد، إذ أنّ الأفراد يعتقدون أنّ الوظيفة التي يشغلونها تسمح لهم بالمشاركة نوعا ما في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، لكن هذا لا يمنع الأفراد العاملين إلى اتخاذ قرارات فعالة دون تلقي اعتراضات أو ضغوطات من طرف الإدارة فهذه الأخيرة تسمح بطرح الآراء والاقتراحات بصفة متوسطة وهو ما يؤكد أنّ المشاركة في اتخاذ القرارات عنصر سائد نوعا ما بالمؤسسة محل الدراسة.

ثامناً: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التكنولوجيا

لمعرفة درجة استعمال الموارد البشرية المنتسبة للمؤسسة محل الدراسة للتكنولوجيا، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد

التكنولوجيا

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
32	تساعدني التقنيات المتوفرة على توفير الجهد والوقت	2,63	1,81	متوسط	03
33	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تحسين أدائي وخدماتي	2,93	1,297	متوسط	01
34	هناك إمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة للمؤسسة	2,91	1,378	متوسط	02
المتوسط والانحراف المعياري العام		2,8222	0,0880	متوسط	

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

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ الوسط الحسابي الكلي لبعد التكنولوجيا بلغ **2,8222**، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس ليكرت الخماسي في المجال $[2,60-3,40]$ ، ما يدل على درجة موافقة متوسطة، كما بلغ الانحراف الكلي **1,08803** وهو أكبر من 01 ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

ويمكننا من خلال الجدول ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية كالتالي:

- **العبارة (33):** جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي **2,93** يقع ضمن المجال $[2,60-3,40]$ يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة معناه أنّ التكنولوجيا تساهم في تحسين أداء الأفراد وخدماتهم، كما بلغ الانحراف المعياري **1,297** وهو أكبر من 01 وهو ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

- **العبارة (34):** جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي **2,91** يقع ضمن المجال $[2,60-3,40]$ وهو يدل بدرجة موافقة متوسطة ما يدل على وجود إمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة للمؤسسة، كما بلغ الانحراف المعياري **1,378** وهو أكبر من 01 وهو ما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد.

- **العبارة (32):** جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي **2,64** يقع ضمن المجال $[2,60-3,40]$ مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة معناه أنّ التقنيات المتوفرة لدى المؤسسة تساعدهم على توفير

الجهد والوقت، كما بلغ الانحراف المعياري 1,81 أكبر من 01 وهذا يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ أغلب أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على عبارات هذا البعد، حيث يتم استعمال التكنولوجيا بنسبة متوسطة في انجاز مختلف المهام والأنشطة المتعلقة بمجال العمل كما أنها تساهم نوعاً ما في تحسين أداء الأفراد إضافة إلى توفير الجهد والوقت.

تاسعاً: عرض وتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور المناخ التنظيمي

من أجل التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل، تم حساب المتوسط الحسابي الكلي لمحور المناخ التنظيمي والأبعاد المكونة له كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(34): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المناخ التنظيمي

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	أبعاد المناخ التنظيمي
01	متوسط	0,73312	3,2988	الهيكل التنظيمي	
04	متوسط	0,86045	3,0283	نمط القيادة	
02	متوسط	0,72756	3,2417	نمط الاتصال	
06	منخفض	0,90518	2,4883	الحوافز	
05	متوسط	0,91221	2,9042	العدالة التنظيمية	
03	متوسط	0,63577	3,1396	المشاركة في اتخاذ القرارات	
05	متوسط	1,08803	2,8222	التكنولوجيا	
متوسط		0,62485	3,0225	المناخ التنظيمي	

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

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لأبعاد محور المناخ التنظيمي تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت لخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة حيث تراوحت ما

بين 3,2988 في حدها الأعلى و 2,4883 في حدها الأدنى، وانحراف معياري يتراوح بين 0,91221 و 0,63577 والناتج مرتبة ترتيباً تنازلياً كالتالي:

• بلغ المتوسط الحسابي لبعدها للهيكل التنظيمي 3,2988، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال [2,60-3,40] مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى متوسط للهيكل التنظيمي، وانحراف معياري بلغ 0,73312 وهو بذلك أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت منخفضة و تجانس في إجابات أفراد العينة.

• بلغ المتوسط الحسابي لبعدها نمط الاتصال 3,2417، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت لخماسي في المجال [2,60-3,40] مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى متوسط لنمط الاتصال، وانحراف معياري بلغ 0,72756 وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت منخفضة و تجانس في إجابات أفراد العينة.

• بلغ المتوسط الحسابي لبعدها المشاركة في اتخاذ القرارات 3,1396، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت لخماسي في المجال [2,60-3,40] مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى متوسط للمشاركة في اتخاذ القرارات، وانحراف معياري بلغ 0,63577 وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت منخفضة و تجانس في إجابات أفراد العينة.

• بلغ المتوسط الحسابي لبعدها نمط القيادة 3,0283، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال [2,60-3,40] مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى متوسط لنمط القيادة، وانحراف معياري بلغ 0,86045 وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت منخفضة و تجانس في إجابات أفراد العينة.

• بلغ المتوسط الحسابي لبعدها العدالة التنظيمية 2,9042، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال [2,60-3,40] مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى متوسط للعدالة التنظيمية، وانحراف معياري بلغ 0,91221 وهو أكبر من 01، مما يدل على درجة تشتت منخفضة و تجانس في إجابات أفراد العينة.

• بلغ المتوسط الحسابي لبعدها التكنولوجيا 2,8222، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت لخماسي في مما يدل المجال [2,60-3,40] على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى متوسط

للتكنولوجيا، وانحراف معياري بلغ **1,08803** وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة وتجانس في إجابات أفراد العينة.

• بلغ المتوسط الحسابي لبعد الحوافز **2,4883**، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت الخماسي في المجال $[1,80-2,60]$ ، مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى منخفض للحوافز، وانحراف معياري بلغ **0,90581** وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت منخفضة وتجانس في إجابات أفراد العينة.

• وبشكل عام يتضح من خلال المتوسط الحسابي لمحور المناخ التنظيمي البالغ **3,0225** والذي يندرج تحت الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي، أن إدراك أفراد عينة الدراسة الممثلين في الأفراد العاملين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية " مجدوب السعيد " لطبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة، كان بدرجة متوسطة، كما تشير النتائج إلى درجة تشتت منخفضة وتجانس في إجابات أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور **0,62485** وهو أقل من 01، ما يعكس اتساق في اتجاهات آراء أفراد العينة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور سلوك المواطنة التنظيمية

سيتم فيما يلي عرض وتحليل البيانات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية وهو المتغير التابع لهذه الدراسة وأبعاده المتمثلة في: الإيثار، المجاملة، الروح الرياضية، روح الضمير، السلوك الحضاري، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة كما هو موضح فيما يلي:

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإيثار

يتم في هذا الجزء عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الإيثار، وهذا عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد

الإيثار

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
02	عالية	0,693	4,13	أساعد الأفراد الجدد في العمل دون طلبهم ذلك مني	01
03	عالية	0,679	4,10	أتحمل مسؤوليات إضافية في العمل من أجل مساعدة زملائي	02
04	عالية	0,693	4,08	أساعد زملائي عند غيابهم عن العمل طواعية	03
01	عالية جداً	0,648	4,28	أساعد زملائي في تأدية مهامهم إذا تعذر عليهم ذلك	04
	عالية	0,50479	4,1458	المتوسط والانحراف المعياري العام	

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

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ الوسط الحسابي الكلي لبعد الإيثار بلغ **4,1458** وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة وفق مقياس ليكرت الخماسي في المجال [3,40-4,20]، ما يدل على درجة موافقة عالية، كما بلغ الانحراف الكلي **0,50479** وهو أصغر من 01، ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

ويمكننا من خلال الجدول ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية كالتالي:

• **العبارة (04):** جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي **4,28** يقع ضمن المجال [4,20-5] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً معناه أنّ الأفراد موافقون على مساعدة بعضهم البعض في تأدية مهامهم إذا تغدر عليهم ذلك، كما بلغ الانحراف المعياري **0,648** وهو أقل من 01 وهو ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

• **العبارة (01):** جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي **4,13** يقع ضمن المجال [3,40-4,20] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة ما يدل على أنّ الأفراد موافقون على مساعدة الأفراد الجدد دون طلبهم ذلك منهم ، كما بلغ الانحراف المعياري **0,694** وهو أقل من 01 وهو ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد.

• **العبارة (02):** جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي **4,10** يقع ضمن المجال [3,40-4,20] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة معناه أنّ الأفراد يتحملون مسؤوليات إضافية في العمل من أجل

مساعدة زملائهم، كما بلغ الانحراف المعياري 0,697 وهو أقل من 01 وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

• العبارة (03): جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4,08 يقع ضمن المجال [3,40-4,20] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة معناه أنّ الأفراد موافقون على مساعدة زملائهم في العمل عند غيابهم عن العمل طواعية، كما بلغ الانحراف المعياري 0,693 وهو أقل من 01 وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ أغلب أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا البعد، بالمؤسسة محل الدراسة حيث يقوم الأفراد بمساعدة زملائهم ومشاركتهم الأساليب الجديدة مما يؤكد وجود جو من الاحترام والتعاون بين الأفراد.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المجاملة

يتم في هذا الجزء عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد المجاملة، وهذا عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المجاملة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
05	أعامل المرضى بلطافة تجلب السمعة الحسنة للمؤسسة	4,38	0,700	عالية جداً	01
06	أحترم المؤسسة التي أنتمي إليها وأتحدث بكل افتخار عنها مع الآخرين	3,98	0,965	عالية	04
07	أرد على استفسارات الزوار والمرضى دون تذمر	4,20	0,740	عالية	02
08	أستطيع المحافظة على علاقات جيدة مع زملائي	4,18	0,827	عالية	03
المتوسط والانحراف المعياري العام		4,1833	0,6223	عالية	

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

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ الوسط الحسابي الكلي لبعدها المجاملة بلغ **4,1833** وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة وفق مقياس ليكرت الخماسي في المجال $[3,40-4,20]$ ، ما يدل على درجة موافقة عالية، كما بلغ الانحراف الكلي ما قيمته **0,62235** وهو أصغر من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة. ويمكننا من خلال الجدول ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية كالتالي:

• **العبارة (05):** جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي **4,38** يقع ضمن المجال $[4,20-5]$ مما يدل أنّ الأفراد موافقون بدرجة مرتفعة جداً معناه أنّ الأفراد يعاملون المرضى بلطافة تجلب السمعة الحسنة للمؤسسة، كما بلغ الانحراف المعياري **0,700** وهو أقل من 01 وهو ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

• **العبارة (07):** جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي **4,20** يقع ضمن المجال $[4,20-5]$ أي أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً ما يدل على أنّ الأفراد يردون على استفسارات الزوار دون تنمر، كما بلغ الانحراف المعياري **0,740** وهو أقل من 01 وهو ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد.

• **العبارة (08):** جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي **4,18** يقع ضمن المجال $[4,20-3,40]$ أي أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة وهذا ما يدل على وجود علاقات جيدة بين الأفراد في المؤسسة، كما بلغ الانحراف المعياري **0,827** وهو أقل من 01 وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

• **العبارة (02):** جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي **3,98** يقع ضمن المجال $[4,20-3,40]$ مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة معناه أنّ الأفراد يحترمون المؤسسة التي ينتمون إليها ويتحدثون عنها بكل افتخار، كما بلغ الانحراف المعياري **0,965** وهو أقل من 01 وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

من التحليل السابق يمكن القول أنّ أغلب أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا البعد، فالأفراد يهتمون بآراء زملائهم ويحافظون على علاقات جيدة مع بعضهم، كما أنّهم يسهرون على راحة المرضى ويردون على جميع استفساراتهم، مما يخلق جو من الانسجام وحسن التعامل رغم وجود بعض العراقيل التي تواجههم أثناء العمل.

ثالثاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الروح الرياضية

يتم في هذا الجزء عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لبعدها الروح الرياضية، وهذا عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد

الروح الرياضية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
09	أقبل انتقادات الآخرين دون إثارة المشكلات	4,03	0,688	عالية	02
10	أتسامح مع زملائي دائما عند نشوء صراعات بيننا	3,98	0,661	عالية	03
11	أقبل من يقدم لي النصيحة والمشورة	4,21	0,672	عالية جداً	01
12	أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة	3,75	0,649	عالية	04
المتوسط والانحراف المعياري العام		3,9937	0,5047	عالية	

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

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ الوسط الحسابي الكلي لبعد المجاملة بلغ 3,9937 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة وفق مقياس ليكرت الخماسي في المجال [3,40-4,20]، ما يدل على درجة موافقة عالية، كما بلغ الانحراف الكلي 0,5047 وهو أصغر من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

ويمكننا من خلال الجدول ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية كالتالي:

- العبارة (11): جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,21 وهو يقع ضمن المجال [3,40-4,20] مما أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً معناه أنّ الأفراد يتقبلون النصح والمشورة ، كما بلغ الانحراف المعياري 0,672 وهو أقل من 01 وهو ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- العبارة (09): جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,03 يقع ضمن المجال [3,40-4,20] أي أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة ما يدل على أنّ الأفراد يتقبلون انتقادات الآخرين دون إثارة المشكلات ، كما بلغ الانحراف المعياري 0,688 وهو أقل من 01 وهو ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد.
- العبارة (10): جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,98 يقع ضمن المجال [3,40-4,20] أي أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة وهذا ما يدل على وجود تسامح بين الأفراد عند نشوء الصراعات بينهم، كما بلغ الانحراف المعياري 0,661 وهو أقل من 01 وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.
- العبارة (12): جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط الحسابي 3,75 يقع ضمن المجال [3,40-4,20] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة معناه أنّ الأفراد يضحون باهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة

المؤسسة، كما بلغ الانحراف المعياري **0,946** وهو أقل من 01 وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ أغلب أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا البعد، ورغم وجود بعض الظروف الغير ملائمة إلا أنّ الموارد البشرية محل الدراسة يسعون إلى الاهتمام بالجوانب الإيجابية للعمل وتقبل النقد والاقتراحات والاعتراف بالأخطاء.

رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد روح الضمير

لمعرفة درجة روح الضمير لدى الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد روح

الضمير

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
13	أحرص على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف	4,28	0,700	عالية	01
14	أحافظ على وسائل العمل ولا أستغلها لمصالح الشخصية	4,22	0,676	عالية	02
15	أكمل عملي بالرغم من انتهاء دوامي	3,75	0,937	عالية	04
16	أتقيد بالوقت للراحة ولا أستغل وقت زائد عن ذلك	4,06	0,910	عالية	03
المتوسط والانحراف المعياري العام		3,3542	0,8222	متوسط	

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

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ الوسط الحسابي الكلي لبعد روح الضمير بلغ **3,3542** وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة وفق مقياس ليكرت الخماسي في المجال [2,60-3,40]، ما يدل على درجة موافقة متوسطة، وهو يعبر أنّ المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماماً متوسطاً بروح الضمير، كما بلغ الانحراف الكلي **0,8222** وهو أصغر من 01، ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

ويمكننا من خلال الجدول ترتيب العبارات حسب متوسطاتها الحسابية كالتالي:

• العبارة (13): جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,28 يقع ضمن المجال [4,20-5] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً معناه أنّ الأفراد يحرصون على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف، كما بلغ الانحراف المعياري 0,700 وهو أقل من 01 وهو ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

• العبارة (14): جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,22 يقع ضمن المجال [4,20-5] أي أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جداً ما يدل على أنّ الأفراد يحافظون على وسائل العمل ولا يستغلونها في لمصالحهم الشخصية، كما بلغ الانحراف المعياري 0,676 وهو أقل من 01 وهو ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد.

• العبارة (16): جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,06 يقع ضمن المجال [3,40-4,20] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة أي أنّ الأفراد يتقيدون بالوقت المقرر للراحة ولا يستغلون وقت زائد عن ذلك، كما بلغ الانحراف المعياري 0,910 وهو أقل من 01 وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

• العبارة (15): جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,75 يقع ضمن المجال [3,40-4,20] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة معناه أنّ الأفراد يكملون عملهم بالرغم من انتهاء دوامهم، كما بلغ الانحراف المعياري 0,937 وهو أقل من 01، وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

من خلال التحليل السابق يمكن القول أنّ أغلب أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا البعد، ما يدل على ارتفاع مستوى روح الضمير لديهم وهو يؤكد التزامهم داخل المؤسسة من خلال الانضباط واحترام القوانين الداخلية.

خامساً: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة ببعد السلوك الحضاري

يتم في هذا الجزء عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لبعد السلوك الحضاري، وهذا عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات البعد كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد

السلوك الحضاري

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
17	أتابع بانتظام التعليمات واللوائح الداخلية للمؤسسة	4,07	0,618	عالية	01
18	أقدم بعض الاقتراحات لتطوير المؤسسة التي أنتمي إليها	3,74	0,865	عالية	03
19	أحث زملائي عن العمل لصالح المؤسسة بدلاً من تضييع الوقت	3,82	0,733	عالية	02
المتوسط والانحراف المعياري العام		3,8750	0,59419	عالية	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ الوسط الحسابي الكلي لبعد السلوك الحضاري بلغ 3,8750 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة وفق مقياس ليكرت الخماسي في المجال [3,40-4,20]، ما يدل على درجة موافقة مرتفعة، حيث أنّ إجابات أفراد العينة حول هذا البعد كانت إيجابية ما يدل على اهتمام كبير بالسلوك الحضاري من طرف المؤسسة محل الدراسة، كما بلغ الانحراف الكلي 0,59419 وهو أصغر من 01 ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

ويمكننا من خلال الجدول ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي كالتالي:

• **العبارة (17):** جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,07 يقع ضمن المجال [3,40-4,20] مما يدل أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة معناه أنّ التعليمات واللوائح الداخلية للمؤسسة يتم متابعتها بانتظام، كما الانحراف المعياري 0,618 وهو أقل من 01 وهو ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

• **العبارة (19):** جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,82 يقع ضمن المجال [3,40-4,20] أي أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة ما يدل على أنّ الأفراد يحثون زملائهم على العمل لصالح المؤسسة بدلاً من تضييع الوقت، كما بلغ الانحراف المعياري 0,733 وهو أقل من 01 وهو ما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد.

• **العبارة (18):** جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,07 يقع ضمن المجال [3,40-4,20] أي أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة مما يدل على أنّ الأفراد يقدمون بعض الاقتراحات لتطوير المؤسسة التي

ينتمون إليها، كما بلغ الانحراف المعياري **0,865** وهو أقل من 01 وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

من خلال التحليل السابق يمكن القول أنّ أغلب أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على عبارات هذا البعد، ما يدل على ارتفاع مستوى السلوك الحضاري لدى الموارد البشرية وذلك من خلال المواظبة على قراءة الإعلانات وحضور الاجتماعات من أجل إبراز الجوانب الإيجابية للمؤسسة.

سادساً: عرض وتحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور سلوك المواطنة التنظيمية

من أجل التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد في المؤسسة الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل. قمنا بحساب المتوسط الحسابي الكلي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية والأبعاد المكونة له كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(40): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور سلوك المواطنة التنظيمية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب	
سلوك المواطنة التنظيمية	الإيثار	4,1458	0,50479	عالية	02
	المجاملة	4,1833	0,62235	عالية	01
	الروح الرياضية	3,9937	0,50470	عالية	03
	روح الضمير	3,3542	0,82221	متوسطة	05
	السلوك الحضاري	3,8750	0,59419	عالية	04
سلوك المواطنة التنظيمية	4,0823	0,37672	عالية		

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

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمعظم أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى أنّ الخيار موافق حيث تراوحت ما بين **4,1833** في حدها الأعلى و في **3,3542** حدها الأدنى، وانحراف معياري يتراوح بين **0,62235** و **0,82221** والنتائج مرتبة ترتيباً تنازلياً كالتالي:

• بلغ المتوسط الحسابي لبعد الإيثار **4,1458**، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال **4,201 - 13,40** مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى عال من

الإيثار، وانحراف معياري بلغ **0,50479** وهو بذلك أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت منخفضة وتجانس إجابات أفراد العينة.

• بلغ المتوسط الحسابي لبعدها المجاملة **4,1833** ، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال **4,20-13,40** مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى عال للمجاملة، وانحراف معياري بلغ **0,62235** وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت منخفضة ووتجانس في إجابات أفراد العينة.

• بلغ المتوسط الحسابي لبعدها الروح الرياضية **3,9937** وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال **4,20-13,40** مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى عال من الروح الرياضية، وانحراف معياري بلغ **0,50470** وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت منخفضة ووتجانس في إجابات أفراد العينة.

• بلغ المتوسط الحسابي لبعدها روح الضمير **3,3542** ، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال **3,40-2,60** مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى متوسط لروح الضمير، وانحراف معياري بلغ **0,82221** وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت منخفضة ومقبولة وتجانس مرتفع متوسطة في إجابات أفراد العينة.

• بلغ المتوسط الحسابي لبعدها السلوك الحضاري **3,8750** ، وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي في المجال **3,40-2,60** مما يدل على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى عال من السلوك الحضاري، وانحراف معياري بلغ **0,59419** وهو أكبر من 01، مما يدل على درجة تشتت منخفضة وتجانس في إجابات أفراد العينة.

• وبصفة عامة يتضح من خلال المتوسط الحسابي لمحور سلوك المواطنة التنظيمية ككل والذي بلغ **4,0823** بأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لأفراد عينة الدراسة الممثلين في الأفراد العاملين بالمؤسسة الاستشفائية " مجدوب السعيد" بدرجة عالية على الأغلب ، كما تشير النتائج إلى وجود اتساق في اتجاهات آراء أفراد العينة انطلاقاً من الانحراف المعياري المقدر ب **0,37672** وهو انحراف أقل من 01. على الرغم من الدرجة المتوسطة للمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة ما يعكس الجانب الاخلاقي العالي للأفراد العاملين بالمؤسسة.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

قبل اللجوء إلى اختبار الفرضيات لابد من التأكد أنّ البيانات المتحصل عليها من أفراد العينة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، إضافة إلى اختبار استقلالية المتغيرات وعدم تداخلها، وقد تم الاعتماد على معاملي "الالتواء والتفلطح" من أجل معرفة طبيعة توزيع البيانات، واستخدام معامل " تضخم التباين VIF " و " التباين المسموح Tolérance" لاختبار استقلالية المتغيرات المستقلة.

المطلب الأول: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

لدراسة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة تم الاعتماد على معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis للتأكد من أنّ متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي⁽¹⁾، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (41): معاملي الالتواء والتفلطح

الأبعاد	معامل الالتواء	معامل التفلطح
الهيكل التنظيمي	- ,704	- ,241
نمط القيادة	- ,130	- ,665
نمط الاتصال	,489	- ,441
الحوافز	- ,530	,238
العدالة التنظيمية	- ,831	- ,028
المشاركة في اتخاذ القرارات	,349	- ,368
التكنولوجيا	- 1,118	,024
الإيثار	- ,007	- , 123
المجاملة	1,276	- ,963
الروح الرياضية	1,435	- ,166
روح الضمير	2,256	- ,701
السلوك الحضاري	- , 423	,212

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

(1) فوزية مقاش، " أثر الإدارة بالنكاهات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية) "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص: 199.

من الجدول نلاحظ أن معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة محصور بين -3 و 3 ، وكذلك معامل التفلطح أقل من 7 " إذا فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا حسب دراسة (Cao &Dowlatshahi(2005) إذ أكدت أنه إذا كان معامل الالتواء أقل من 3 ومعامل التفلطح أقل من 7 فإنّ متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يعني أنّ الأثر الذي يظهر يكون ناتج عن اثر المتغيرات المستقلة ويسمح بإكمال الدراسة واختبار صحة الفرضيات.⁽¹⁾

➤ للتحقق من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم تداخلها مع بعضها البعض، تم حساب كل من معامل تضخم التباين و التباين المسموح كما هو موضح بالجدول رقم(41)

الجدول رقم (42): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

الأبعاد	معامل تضخم التباين (VIF)	معامل المسموح (Tolerance)
الهيكل التنظيمي	2,813	,356
نمط القيادة	3,340	,299
نمط الاتصال	2,180	,459
الحوافز	2,299	,435
العدالة التنظيمية	2,034	,492
المشاركة في اتخاذ القرارات	1,275	,784
التكنولوجيا	1,539	,650

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

من الجدول نلاحظ أنّ معامل التضخم VIF بالنسبة لكل الأبعاد المستقلة أقل من 10، كما أنّ التباين المسموح Tolerance وهي أكبر من 0,1 وتؤكد هذه النتائج استقلالية المتغيرات المستقلة للدراسة وعدم تداخلها مع بعضها البعض، وهذا حسب دراسة " (Bryant-Kutcher, jones, &Widener (2006) إذ أكد الباحثون أنّ مشكل ارتباط الأبعاد المستقلة لن يظهر إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10، والتباين

⁽¹⁾ Cao.Q, Dowlatshahi.s, **The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**, journal of operations management, vol 23, issue5,2005,P542.

المسموح أكبر من 0,1 بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة. ، وانطلاقاً من هذا الاختبار يمكن متابعة الدراسة واختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الرئيسية

يتم اختبار الفرضيات الرئيسية باستخدام اختبار (T_test) واعتماداً على قاعدة القرار كما يلي:

* اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تنص الفرضية على أن: "المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة

العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" -الطاهير- مناسب من وجهة نظر المبحوثين".

لاختبار هذه الفرضية نقوم باستخدام اختبار (T_test) للعينة الواحدة وذلك بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:⁽¹⁾

- إذا كانت القيمة الاحتمالية Sig الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) .

- إذا كانت القيمة الاحتمالية Sig الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1) .

حيث تتمثل الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة فيما يلي:

H_0 : المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" -بالطاهير- غير مناسب من وجهة نظر المبحوثين.

H_1 : المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" -بالطاهير- مناسب من وجهة نظر المبحوثين.

وجاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى كما هي موضحة في الجدول التالي:

⁽¹⁾ محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 175.

الجدول رقم(43): نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

البيان	الوسط الحسابي	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية	القيمة الاحتمالية	مستوى الموافقة
المناخ التنظيمي	3,0225	0,395	1,96	0,693	متوسط

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

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ القيمة الاحتمالية Sig الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة بلغت 0,693 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ووفقا لقاعدة القرار اعلاه نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1)، أي: المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - غير مناسب من وجهة نظر المبحوثين، وهذا راجع لأن أبعاد المناخ التنظيمي ليست كلها مناسبة وجاءت بموافقة تتراوح من ضعيفة إلى متوسطة.

* اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية على أنه: " يسود المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل سلوك المواطنة التنظيمية ".

لاختبار هذه الفرضية نقوم باستخدام اختبار (T_test) للعينة الواحدة وذلك بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:⁽¹⁾

- إذا كانت القيمة الاحتمالية Sig الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) .
- إذا كانت القيمة الاحتمالية Sig الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

حيث تتمثل الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة فيما يلي:

(H_0): لا يسود المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل سلوك المواطنة التنظيمية

⁽¹⁾ نفس المرجع السابق، ص: 175.

(H₁): يسود المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل سلوك المواطنة التنظيمية.

وجاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(44): نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية

البيان	الوسط الحسابي	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية	القيمة الاحتمالية	مستوى الموافقة
سلوك المواطنة التنظيمية	4,0823	31,340	1,96	0,000	عالية

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

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الاحتمالية Sig الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة بلغت 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، ووفقا لقاعدة القرار اعلاه نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁)، أي: يسود المؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل سلوك المواطنة التنظيمية. وهذا راجع الى ان معظم أبعاد المواطنة التنظيمية جاءت بموافقة عالية.

* اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل. ويمكن صياغتها كما يلي:

(H₀): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل.

(H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، وذلك وفق قاعدة القرار الآتية:

- إذا كانت قيمة "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولة، وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig" أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، نرفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

- إذا كانت قيمة "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولة، وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig" أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، نقبل الفرضية الصفرية (H_0)، ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

وقد جاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(45): نتائج اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2	Sig	القيمة المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
,614	,378	,000 ^b	9,617	,903	7	6,322	الانحدار
				,194	111	10,424	الخطأ المتبقي
					118	16,746	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الدلالة لـ F يساوي 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وذلك يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية ويؤكد على وجود أثر لأبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، كما أنه من الملاحظ أن معامل الارتباط (R) يساوي 0,614 ما يدل على وجود علاقة موجبة بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، في حين يتضح أن معامل التحديد R^2 يساوي 0,378 وهذا يعني أن 37,8 % من التباين في المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) وما نسبته 62,5 % تعود إلى متغيرات غير واردة في نموذج الدراسة، ويرجع ذلك أساسا إلى شمولية وتعدد الأبعاد التي تندرج ضمن المناخ التنظيمي، وبناء على ما سبق فإنه يوجد أثر للمناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية، وعليه فإن الفرضية الرئيسية التي تنص: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0,05 \leq \alpha$ لأبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل مقبولة.

ومن أجل معرفة الأبعاد المسؤولة عن هذا الأثر، سنقوم باختبار الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثالثة، وذلك بالاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد وذلك وفق قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أكبر من قيمة "T" المجدولة وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig" أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

- إذا كانت قيمة "T" المحسوبة أقل قيمة "T" المجدولة وقيمة مستوى الدلالة المحسوب "Sig" أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية

قمنا باختبار الفرضيات الفرعية اعتمادا على تحليل التباين للانحدار المتعدد وقد جاءت نتائج التحليل كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (46): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (Analysis Multipl Regressions) لاختبار تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.

مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		النموذج Model
		Beta	المعاملات غير النمطية الخطأ المعياري A	
,000	14,350		,189 2,704	ثابت Constant
,000	3,839	,482	,065 ,248	الهيكل التنظيمي
,309	1,021	140	,060 1061	نمط القيادة
,009	2,658	,294	,058 ,153	نمط الاتصال
,372	896	102	,047 -0,42	الحوافز
,973	,034	,004	,044 ,001	العدالة التنظيمية
,001	3,508	,297	,050 ,175	المشاركة في اتخاذ القرارات
,028	2,233	-207	,032 -0,72	التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات (spss).

من خلال الجدول أعلاه يمكن اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة كما

يلي:

• الفرضية الفرعية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل مقبولة.

وطبقا لقاعدة القرار سالف الذكر، يتضح من الجدول رقم (46) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعده الهيكل التنظيمي قد بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني وجود أثر دال للهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في سلوك المواطنة التنظيمية يفسره بعد الهيكل التنظيمي. إذن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) ($\alpha \leq$) للهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير مقبولة.

• الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لنمط القيادة في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل.

وطبقا لقاعدة القرار سالف الذكر، يتضح من الجدول رقم (45) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعده نمط القيادة قد بلغ (0.309) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يعني عدم وجود أثر دال لبعده النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" بالطاهير، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في سلوك المواطنة التنظيمية لا يفسره بعد النمط القيادي وإنما تفسره الأبعاد الأخرى. إذن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لنمط القيادة في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل مرفوضة.

• الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لنمط الاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل.

وطبقا لقاعدة القرار سالفه الذكر، يتضح من الجدول رقم (46) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعد نمط الاتصال قد بلغ (0.009) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني وجود أثر دال لنمط الاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في سلوك المواطنة التنظيمية يفسره بعد لنمط الاتصال. إذن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) لنمط الاتصال في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل مقبولة.

• الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل.

وطبقا لقاعدة القرار سالفه الذكر، يتضح من الجدول رقم (46) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعد نمط القيادة قد بلغ (0.372) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يعني عدم وجود أثر دال لبعد الحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في سلوك المواطنة التنظيمية لا يفسره بعد الحوافز وإنما تفسره الأبعاد الأخرى. وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل مرفوضة.

• الفرضية الفرعية الخامسة: تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم (46) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعدها نمط القيادة قد بلغ (0.973) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يعني عدم وجود أثر دال لبعدها العدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في سلوك المواطنة التنظيمية لا يفسره بعد العدالة التنظيمية وإنما تفسره الأبعاد الأخرى، وعليه فإن الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للعدالة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل مرفوضة.

• الفرضية الفرعية السادسة: تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم (46) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعدها نمط الاتصال قد بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني وجود أثر دال للمشاركة في اتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في سلوك المواطنة التنظيمية يفسره بعد المشاركة في اتخاذ القرارات. إذن الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للمشاركة في اتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل مقبولة.

• الفرضية الفرعية السابعة: تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتكنولوجيا في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل.

وطبقا لقاعدة القرار سالفة الذكر، يتضح من الجدول رقم (46) أن مستوى الدلالة المحسوب "Sig" لبعدها نمط الاتصال قد بلغ (0.028) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا يعني وجود أثر دال للتكنولوجيا في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل، أي أن هناك مقدار تباين يحدث في سلوك المواطنة التنظيمية يفسره بعد التكنولوجيا.

إذن فإنّ الفرضية الفرعية السابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتكنولوجيا في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل مقبولة.

خلاصة الفصل:

تم اختيار المؤسسة العمومية الاستشفائية " مجدوب السعيد " - الطاهير - ولاية جيجل، لإجراء الدراسة الميدانية والتعرف على المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث بلغ تعداد الأفراد العاملين الذين يمثلون مجتمع الدراسة 603 فرد، وتأسيسا على ما جاءت به الباحثة " Uma Sekeran " تم تحديد حجم العينة الذي بلغ 120 من مختلف الأقسام واختيارهم طريقة العينة العشوائية الطبقية، أما أداة الدراسة فتتمثل في الاستبانة التي تم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي والتي تمكن من الحصول على بيانات ببرنامج (SPSS) وما يقدمه من أساليب كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار المتعدد، إضافة إلى الاختبارات التي تساعد على التحقق من جودة البيانات على غرار معامل الارتباط والثبات ومعامل الالتواء والتقلطح، إضافة إلى ما سبق تم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وكذا القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، إلى جانب ذلك تم اختبار الفرضيات وتم التوصل إلى أنّ المناخ السائد غير مناسب بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم التأكد من وجود أثر لبعض لأبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية وذلك راجع إلى كل من بعد الهيكل التنظيمي، بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، بعد التكنولوجيا، وبعد نمط الاتصال، أما في ما يخص كل من: بعد العدالة التنظيمية، بعد نمط القيادة، وبعد الحوافز، فليس لها تأثير في سلوك المواطنة.

الخاتمة

عالجت هذه الدراسة أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال دراسة أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، الحوافز، التكنولوجيا، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، وعلى ضوء الدراسة النظرية والتطبيقية تمكنا من إثبات الفرضيات المحددة، وفي سياق الإجابة على الإشكالية المطروحة تمكنا من وضع النتائج التالية:

أولاً: النتائج النظرية:

تم التوصل في الجانب النظري إلى النتائج التالية:

- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص والسمات التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى والتي تساهم في التأثير على تصرفات وأهداف واستراتيجيات المنظمة.
- تكمن أهمية المناخ التنظيمي في كونه من أهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة.
- من أهم عناصر المناخ التنظيمي السياسات والممارسات الإدارية والأساليب الإشرافية وكذلك التكنولوجيا والبيئة الخارجية.
- هناك عدة عوامل تؤثر في المناخ التنظيمي من بينها البيئة الثقافية والاقتصادية وكذلك الثقافة التنظيمية، ظروف العمل، الصراعات التنظيمية وغيرها، كما تتمثل أهم مداخل المناخ التنظيمي في المدخل الهيكلي، المدخل الإدراكي، المدخل التفاعلي والمدخل الثقافي.
- تتمثل أهم عوامل تحسين المناخ التنظيمي في الاهتمام بالهيكل التنظيمي والسياسات وكذلك تدريب العاملين، عدالة التعامل وكذلك المسؤولية الاجتماعية.
- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك إضافي وتطوعي يقوم به الافراد العاملين داخل المنظمات دون أي مقابل مالي أي خارج الأدوار الرسمية، وله آثار إيجابية على مستوى الفرد والجماعة و المنظمة والتي تعمل على تحسين الفاعلية التنظيمية للمنظمات.
- يتجلى سلوك المواطنة التنظيمية في خمسة أبعاد أساسية هي: الإيثار، حسن التعامل، روح الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.
- لسلوك المواطنة التنظيمية آثار إيجابية وأخرى سلبية فهي تحسن من كفاءة وفعالية المنظمة، ترفع الروح المعنوية وتوطد العلاقات.

- محددات سلوك المواطنة شخصية وأخرى تنظيمية وهي: عمر الموظف، الدوافع الذاتية، مدة الخدمة، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، القيادة الإدارية.

ثانياً: النتائج التطبيقية:

توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية إلى النتائج التالية:

- هناك مناخ تنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-الطاهير- حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,0225.

- وجود تباين في مستويات أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة حيث تراوحت ما بين المستوى المتوسط لبعدها الهيكل التنظيمي ب 3,2988، بعد نمط الاتصال ب 3,2417، بعد المشاركة في اتخاذ القرارات ب 3,1396، بعد نمط القيادة ب 3,0283 والمستوى المنخفض لبعدها العدالة التنظيمية ب 2,9042، بعد التكنولوجيا ب 2,8222، نمط الحوافز ب 2,4883.

- بينت الدراسة أنه يسود سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما يعبر عنه المتوسط الحسابي لهذا المحور البالغ 4,0823.

- وجود أثر إيجابي لأبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية 0,614 ما يدل على وجود علاقة موجبة بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

- المناخ التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة غير مناسب من وجهة نظر المبحوثين، حيث بلغت القيمة المحسوبة (t) 0,395 وهي أقل من القيمة الجدولية، والقيمة الاحتمالية Sig الناتجة عن اختبار (t) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05).

- يسود المؤسسة العمومية الاستشفائية سلوك مواطنة تنظيمية حيث بلغت القيمة الاحتمالية (t) 31,340 وهي أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة الاحتمالية Sig الناتجة عن اختبار (t) أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

- كما أسفرت النتائج عن وجود أثر لبعدها الهيكل التنظيمي، بعد نمط الاتصال، بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، وبعد التكنولوجيا في سلوك المواطنة التنظيمية حيث بلغ مستوى الدلالة (t) لكل منها على الترتيب: 0,00، 0,009، 0,001، 0,028. وأظهرت النتائج أنه لا يوجد

أثر لأبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في، نمط القيادة، الحوافز، العدالة التنظيمية حيث بلغ مستوى الدلالة (t) لكل منها: 0,309 ، 0,372 ، 0,973 على التوالي.

ثالثاً: مقترحات الدراسة:

استناداً للنتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة اقتراحات على المؤسسة محل الدراسة من أبرزها:

- الاهتمام أكثر بالمناخ التنظيمي وتبني نمط قيادة مرن من قبل المسؤولين ما ينعكس بشكل إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة.
- الحفاظ على الهيكل التنظيمي وتطويره وجعله أكثر مرونة.
- تبني نظام موضوعي للحوافز المادية والمعنوية يكافئ الجهود المبذولة من طرف الموارد البشرية.
- تفعيل نمط الاتصال بين أقسام المؤسسة وفتح آفاق جديدة للاتصال.
- تعزيز مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات خاصة تلك المرتبطة بنشاطات المؤسسة.
- تبني نظام عادل في تقسيم المهام والمسؤوليات ومراجعة خطط العمل.
- العمل على دراسة المعوقات التي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية وإيجاد حلول مناسبة لها.

رابعاً: آفاق الدراسة:

بعد عرض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وتقديم اقتراحات للمؤسسة الاستشفائية "مجنوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل، أثارت اهتمامنا بعض المواضيع التي قد تكون آفاقاً مستقبلية للدراسة والتي من بينها مايلي:

- أثر المناخ التنظيمي في الانغماس الوظيفي.
- أثر المناخ التنظيمي في الاغتراب الوظيفي.
- الإبداع الإداري وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في إنجاز هذه الدراسة وفتحنا مجال لإنجاز دراسات أخرى.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- الكتب

- 1) أحمد حسين الرفاعي، "مناهج البحث العلمي (مناهج إدارية وتطبيقية)"، الطبعة الرابعة، دار وائل، الأردن، 2005.
- 2) أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي في مدخل بناء المهارات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 3) أسامة خيرى، "القيادة الإدارية"، بدون طبعة، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 4) إيهاب عبد السلام محمود، "تحليل البرنامج الإحصائي SPSS"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 5) بشير العلق، "القيادة الإدارية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 6) حسين محمد جواد الجبوري، "منهجية البحث العلمي (مدخل بناء المهارات البحثية)"، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 7) حسين ياسين طمعة، إيمان حسين حنوش، "أساليب الإحصاء التطبيقي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 8) حسين ياسين طمعة، إيمان حسين حنوش، "طرق الإحصاء وتطبيقات اقتصادية وإدارية"، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 9) حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2002.
- 10) حمود خضير كاظم، "السلوك التنظيمي"، بدون طبعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 11) دلال القاضي، محمود البياتي، "منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 12) راوية حسن محمد، "السلوك في المنظمات"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 13) ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، "مناهج وأساليب البحث العلمي"، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2000.

- 14) رشيد زرواتي، "مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، الطبعة الأولى، دار الهدى، عين مليلة، 2007.
- 15) سامر جلدة، "السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 16) شفيق العتوم، "طرق الإحصاء وتطبيقات اقتصادية وإدارية"، دار المنهج للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة
- 17) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 18) عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي (التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدوياً باستخدام spss)"، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2007.
- 19) علي صالح حامد جوهر، علي إبراهيم الدسوقي علي، "النظرية والتطبيق في الإدارة التقليدية"، دار المهندس للطباعة والنشر، مصر، بدون سنة نشر.
- 20) عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 21) عمان علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، "تنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
- 22) عمر محمد درة، "العدالة التنظيمية وعلاقتها ببض الاتجاهات المعاصرة"، بدون طبعة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008
- 23) فليح فاروق عبده، وعبد المجيد السيد محمد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
- 24) القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية)، الطبعة الثانية، دار الفكر للطباعة والنشر،
- 25) كامل المغربي، "السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 1990.
- 26) محمد حسن رسمي، "السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، مصر، 2004.

- 27) محمد حسن محمد حمادات، "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 28) محمد مرعي، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام"، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2003.
- 29) محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 30) محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 31) منال طلعة محمود، "مدخل إلى علم الاتصال"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002.
- 32) منير زيد عبودي، "التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته -"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 33) موسى سلامة اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات و مفاهيم حديثة)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- 34) نيل اندرسون، نيجل كينج، "إدارة أنشطة الابتكار والتغير (دليل انتقادي للمنظمات)"، ترجمة محمود حسن حسني، دون طبعة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
- الرسائل والأطروحات الجامعية**
- 1) إبراهيم بن حمد البدر، "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، السعودية، 2006.
- 2) إبراهيم عباس ابو ريا، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي لدى العاملين في مديريات وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في منطقة جنوب الضفة الغربية"، رسالة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2011.
- 3) أميرة محمد رفعت حراس، أثر الالتزام التنظيمي (الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2004.
- 4) إيهاب محمود عياش الطيب، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، قسم الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

- (5) بدر محمد مهدي الفحطاني، "العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية في قوات الامن الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
- (6) بوشلاغم حنان، "المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية (دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالظهير)"، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، غير منشورة تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015.
- (7) جمانا ماهر مصباح الشوا، "الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير"، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة غزة، 2015.
- (8) حبة وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2018.
- (9) حمد علي عبد الله عيسى، "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين)"، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، غير منشورة، غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014.
- (10) حمزة معمري، "إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية"، أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2014.
- (11) رائدة هاني محمود العرايضة، "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012.
- (12) شلابي وليد، "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة"، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2016.
- (13) صابري مراد نمر أبو جاس، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"، دراسة تطبيقية علو موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

- 14) صابري مراد نمر أبو جاسر، " أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية)"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- 15) صليحة شامي، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010.
- 16) عالية إبراهيم محمد طحطوح، " تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة)"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 17) عبد السلام بن شايح القحطاني، " سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014.
- 18) غنوة محمد نادر، " أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية (دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري)"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، السعودية، 2013.
- 19) فوزية مقراش، " أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 20) محمد بن سليم عطية المطرفي، "المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
- 21) محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، "سلوك المواطنة التنظيمية لدى مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، بدون سنة نشر.
- 22) محمد شقيق سعيد المصري، "الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة غزة، 2015.

- 23) محمد ناصر راشد أبو سمعان، " محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، جامعة غزة، 2015.
- 24) محمد ياسين حسون، " أثر النمط القيادي في سلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة الماجستير ، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2016 فهد عبد الرحمن، محمد المليفي، " الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، تخصص الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2017
- 25) محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية(دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2006.
- 26) محمود عودة سعيد، " الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية"، رسالة ماجستير في برنامج القيادة الإدارية، غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016.
- 27) مصلح حمدان البقمي، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.
- 28) منار حسن مصطفى حسنين، " درجة التمكين الإداري والمناخ التنظيمي والعلاقة بينهما لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية ومديراتها بشمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم"، رسالة ماجستير في برنامج الإدارة التربوية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين، 2015.
- 29) منوبة مروان، " أثر الحوافز على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2013.
- 30) ناصر محمد ابراهيم السكران، " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
- 31) نبيل سوفي، "دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي (حالة موظفي خزينة ولاية جيجل)"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، الجزائر، 2010.

- المجلات والدوريات:

- (1) أحمد بن سالم العامري، " محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات " ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 17، العدد 2، بدون سنة نشر.
- (2) أحمد عبد اسماعيل الصفار، "أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية"، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، العدد 76، 2009.
- (3) رشيد مناصريه، فريد بن ختو، " سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2015.
- (4) رياض أبا زيد، " أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن " ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، مجلد 24، عدد2، 2010.
- (5) زاهر تيسير، " أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين"، مجله جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 28، العدد الثاني، جامعة دمشق سوريا، 2012.
- (6) سلامة عبد الله خلف الطعمانة، عبد الحفيظ علي حسب الله، " أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية" ، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد16، العدد 02، 2015.
- (7) طارق علي عبد الله، محمد مقداد، " فاعلية برنامج إرشادي لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى طلاب المرحلة الثانوية بمملكة البحرين"، العدد2، المجلد03، مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة البحرين، 2016.
- (8) عثمان عبد الرزاق أبان، عبد الستار محمود ناجي، "تقويم المناخ التنظيمي(دراسة استطلاعية للآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية)، مجلة جامعة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 01، جامعة تكريت، العراق، 2012.
- (9) علاء الدين عبد الغني، " دراسة تحليلية لبعض محددات ونتائج سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بجامعة القاهرة"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، عدد02، كلية تجارة بني سويف، جامعة القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.
- (10) 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، كلية الآداب، العدد 02، جامعة بن غازي، 2015.

- 11) محمد ناصر إسماعيل ونبيل ذنون جاسم، "أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية"، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، الجامعة التقنية الوسطى، 2012.
- 12) محمود أحمد أبو سمرة، عماد الراغوئي، "منهجية البحث العلمي عند المسلمين"، مجلة العلوم الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 02، القدس، 2008.
- 13) موسى السعودي، "أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 01، الأردن، 2013.
- 14) مؤيد سعيد سليمان السالم، التوتر التنظيمي مجلة الإدارة العامة، العدد 67، الجامعة الأردنية، الأردن، أكتوبر، 1990.
- 15) نادر أحمد أبو شيخة، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين)"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد 02، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن، 2005.
- 16) هوارى معراج ومريم شرع، "العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وجودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية"، مجلة اللوحات للبحوث والدراسات، العدد 07، 2009.
- المؤتمرات والملتقيات:

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

- المواقع الإلكترونية:

- 1) أحمد السيد كردي، "السلوك التنظيمي"، متاح على الرابط:

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277397>

تم الاطلاع عليه يوم: 2018/04/18، على الساعة، 14:00.

- 2) الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، "مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها"، متاح على الرابط:

www.abahe.co.uk/successful-manager/successful-0-

تم الاطلاع عليه يوم: 2018/03/06، على الساعة، 11:15.

(3) حسني عز الدين، "الالتواء والتفطح"، متاح على:

[statistics. Ahlamontada.com/t44-topic/](http://statistics.Ahlamontada.com/t44-topic/)

اطلع عليه بتاريخ: 2018/05/16، على الساعة: 15:30

(4) محمد جاسم أحمد الياسري، مدخل في مقاييس العلاقة، شبكة جامعة بابل، متاح على:

uobabylon.edu.iq/uobcolege/lecture.aspx?fid=14&lcid=28619

اطلع عليه بتاريخ: 2018/05/16، على الساعة: 16:15

- النصوص القانونية:

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد33، الصادر في 20 ماي 2007، المرسوم التنفيذي رقم 07/ 140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى الموافق ل19 ماي 2007م، المحددة لقواعد إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.

- المقابلات:

(1) مقابلة مع السيد بن عبو عبد الحفيظ مكلف بتسيير الموارد البشرية (السلك الإداري والمصالح العامة)، بتاريخ 10أفريل 2016 على 10:00.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- الكتب:

- 1) Lilya , Wagner up:"**Transformational le eldership for Fundraisers**" ;publishing House, United states of America,2005
- 2) Raymond Alain thietard ,"**la dynamique et l’homme au travail- une nouvelle approche par l’analyse de Système** " - édition d’organisation, Paris, 1977.
- 3) Uma Sekaran, "**Research Methods For Business a Skill Building Approach**", 4th Edition, John Wiley &Son, Inc New York ,2004

المجلات والدوريات:

- 1) Adem Stetzer and All, "**Organizational climate and ineffeertivesses**", journal of quality, vol 02,1997
- 2) Ali bouhend, **les enjeux des NTIC dans L’entreprise**, revue économie et management ;n9 mars, 2004

- 3) Cao.Q, Dowlatsahi.s, "**The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment**", journal of operations management, vol 23, issue5,2005
- 4) Lang J,L ,"**managenal concerns in knowledge management**" , the journal of knowledge management , VOL 5, N O 1, 2001.
- 5) Lionel Dagot et Dimitri Voisin, "**Comportements de citoyenneté organisationnelle et travaille temporaire**" , 27 publications 73 citations, institut d'enseignement a distance, université : Paris 8,2007.
- 6) Pascal paillé, "**Les comportements de citoyenneté organisationnelle, une étude empirique sur les relations avec l'engagement effectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail**", vol(71)- peresse universitaires de France,2008, pages, 22 a42.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)
قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	اسم ولقبه الأستاذ المحكم	الرقم
جامعة بجبل	شريفه لعمارة	01
جامعة بجبل	شفيفق شاطر	02
جامعة بجبل	محمد الوهاب برحال	03

الملحق رقم (2)

استبانة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة بحث

سيدي/سيدتي

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لجمع البيانات اللازمة لإتمام الجانب التطبيقي لهذه الدراسة التي نقوم بإعدادها بعنوان :

أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية - الطاهير - ولاية جيجل.

لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على عبارات الإستبانة بدقة واهتمام، فمشاركتكم ضرورية وفعالة ورأيكم عامل أساسي لإنجاح هذه الدراسة، كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

* شاكرون لكم حسن تعاونكم، وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الطالبتين:

* حياة سعودي

* فاطمة الزهراء عبيد

السنة الجامعية: 2017/2018

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (√) في الخانة المناسبة لكم.

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	1- الجنس: ذكر
<input type="checkbox"/>	من 30 إلى أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/>	2- العمر: أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 40 إلى أقل من 50 سنة
<input type="checkbox"/>	متزوج (ة)	<input type="checkbox"/>	3- الحالة العائلية: أعزب / عزباء
<input type="checkbox"/>	أرمل (ة)	<input type="checkbox"/>	مطلق (ة)
<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	4- المستوى التعليمي: متوسط
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	مهني
<input type="checkbox"/>	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	15 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى أقل من 15 سنة
<input type="checkbox"/>	طبي	<input type="checkbox"/>	6- السلك: إداري والتقني
		<input type="checkbox"/>	شبه طبي

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

تتضمن الاستبانة محورين: الأول خاص بالمناخ التنظيمي أما الثاني فيتعلق بسلوك المواطنة التنظيمية.

المحور الأول: المناخ التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد المناخ التنظيمي لدى موظفي المصلحة الاستشفائية مجذوب السعيد.

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الهيكـل التنظيمي	1	تتصف اللوائح والقواعد المعمول بها بدرجة من المرونة.					
	2	تتميز الصلاحيات والمسؤوليات بالوضوح.					
	3	مهام وأنشطة المؤسسة ملائمة وتمتاز بالترتيب والتنسيق.					
	4	يوجد تعاون بين مختلف أقسام المؤسسة					
	5	يسمح التنظيم المعمول به في المؤسسة بالاستجابة للتغيرات المختلفة.					
	6	خطوط السلطة واضحة.					
	7	واجبات الموظفين واضحة.					
درجات القياس							
نمط القيادة	8	يمنحني رئيس القسم حرية التصرف واتخاذ القرارات المرتبطة بمهامي.					
	9	يهتم رئيس القسم بمشاكلي.					
	10	يتمتع المسؤولون في إدارة المؤسسة بالقدرة على اتخاذ القرارات السليمة.					
	11	يتم وضع أهداف المؤسسة جماعيا.					
	12	يشجعني رئيسي على المبادرة وطرح الأفكار.					

درجات القياس							
موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة			
					13	هناك سهولة في تبادل المعلومات بيني وبين باقي الموظفين في مختلف الأقسام.	
					14	تتيح لي الإدارة فرصة لتقديم الشكاوي والتظلمات بدون تعقيدات.	
					15	تصلني المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب.	
					16	أجد سهولة في الاتصال برئيس القسم.	
					17	تمزج إدارة المؤسسة بين وسائل الاتصال الشفوية والكتابية لضمان فعالية الاتصال.	
					18	أعتمد على استخدام الوسائل الحديثة والمتطورة في الاتصالات.	
درجات القياس							
					19	أتحصل على الحوافز والمكافآت بناءً على مجهوداتي وإنجازاتي.	
					20	نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة مبني على أسس موضوعية وعادلة.	
					21	أتلقي الدعم والتشجيع من طرف الإدارة من أجل أداء عملي بأعلى كفاءة.	
					22	يتناسب الأجر الذي أتحصل عليه مع الجهد المبذول.	
					23	تتم الترقية بناءً على الجدارة والكفاءة في العمل.	
درجات القياس							
					24	تطبق إجراءات العمل بعدالة.	
					25	توزع المهام بشكل عادل على الموارد البشرية.	
					26	يتم تقييم الموارد البشرية وفق إجراءات موضوعية تضمن العدالة للجميع.	
					27	يوزع عبء العمل على الموارد البشرية بشكل عادل.	
درجات القياس							

		متوسطة					
					أنتقي اعتراضات أو ضغوطات من طرف الإدارة عن القرارات التي أتخذها.	28	المشاركة في اتخاذ القرارات
					لدي القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة.	29	
					تسمح لي الإدارة بطرح آرائي واقتراحاتي بكل حرية خلال الاجتماعات.	30	
					تعتمد الإدارة على مبدأ الحوار خلال اجتماعات العمل.	31	
					درجات القياس		
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة			
					تساعدني التقنيات المتوفرة على توفير الجهد والوقت .	32	التكنولوجيا
					تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تحسين أدائي وجودة خدماتي.	33	
					هناك إلمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.	34	

المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس سلوك المواطنة التنظيمية لدى المؤسسة الاستشفائية مجذوب السعيد.

فالمرجو تحديد درجة موافقتك عليها وذلك بوضع إشارة (√) في الخانة المناسبة للاختيار.

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
تعاون	1	أساعد الأفراد الجدد في العمل دون طلبهم ذلك مني.					
	2	أنحمل مسؤوليات إضافية في العمل من أجل مساعدة زملائي.					
	3	أساعد زملائي عند غيابهم عن العمل طواعية.					
	4	أساعد زملائي في تأدية مهامهم إذا تعذر عليهم ذلك					
		درجات القياس					
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة

الملحق رقم (3)

نتائج مخرجات spss

الملحق رقم (3_1): صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور المناخ التنظيمي

Corrélations									
		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	_ الهيكل التنظيمي
العبارة 1	Corrélation de Pearson	1	,261**	,347**	,339**	,266**	,302**	,232*	,529**
	Sig. (bilatérale)		,004	,000	,000	,003	,001	,011	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,261**	1	,549**	,522**	,355**	,488**	,511**	,747**
	Sig. (bilatérale)	,004		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,347**	,549**	1	,488**	,370**	,387**	,285**	,696**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,002	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,339**	,522**	,488**	1	,443**	,561**	,365**	,758**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,266**	,355**	,370**	,443**	1	,570**	,502**	,693**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
العبارة 6	Corrélation de Pearson	,302**	,488**	,387**	,561**	,570**	1	,651**	,806**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
العبارة 7	Corrélation de Pearson	,232*	,511**	,285**	,365**	,502**	,651**	1	,725**
	Sig. (bilatérale)	,011	,000	,002	,000	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
_ الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	,529**	,747**	,696**	,758**	,693**	,806**	,725**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120	120
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).									
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).									

Corrélations							
		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	نمط القيادة
العبارة 1	Corrélation de Pearson	1	,576**	,387**	,379**	,557**	,766**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,576**	1	,518**	,424**	,520**	,803**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,387**	,518**	1	,517**	,370**	,728**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,379**	,424**	,517**	1	,440**	,721**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,557**	,520**	,370**	,440**	1	,772**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120	120	120
نمط القيادة	Corrélation de Pearson	,766**	,803**	,728**	,721**	,772**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120	120

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

Corrélations								
		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	نمط الاتصال
العبارة 1	Corrélation de Pearson	1	,321**	,433**	,513**	,248**	,064	,625**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,006	,484	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,321**	1	,467**	,436**	,347**	,298**	,717**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,001	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,433**	,467**	1	,498**	,314**	,299**	,738**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,001	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,513**	,436**	,498**	1	,449**	,279**	,777**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,002	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,248**	,347**	,314**	,449**	1	,297**	,639**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,000	,000		,001	,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
العبارة 6	Corrélation de Pearson	,064	,298**	,299**	,279**	,297**	1	,567**
	Sig. (bilatérale)	,484	,001	,001	,002	,001		,000
	N	120	120	120	120	120	120	120
نمط_الاتصال	Corrélation de Pearson	,625**	,717**	,738**	,777**	,639**	,567**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120	120	120

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

Corrélations						
		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العدالة_التنظيمية
العبارة 1	Corrélation de Pearson	1	,637**	,751**	,684**	,877**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,637**	1	,694**	,625**	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,751**	,694**	1	,784**	,918**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,684**	,625**	,784**	1	,879**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120	120
العدالة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,877**	,840**	,918**	,879**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120

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

Corrélations							
		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	الحوافز
العبارة 1	Corrélation de Pearson	1	,635 **	,466 **	,479 **	,494 **	,798 **
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,635 **	1	,724 **	,397 **	,528 **	,853 **
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,466 **	,724 **	1	,365 **	,428 **	,778 **
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,479 **	,397 **	,365 **	1	,395 **	,679 **
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120	120
العبارة 5	Corrélation de Pearson	,494 **	,528 **	,428 **	,395 **	1	,742 **
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120	120	120
الحوافز	Corrélation de Pearson	,798 **	,853 **	,778 **	,679 **	,742 **	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120	120

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

Corrélations						
		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	المشاركة_في_اتخاذ_القرار
العبارة 1	Corrélation de Pearson	1	,270**	-,202*	,026	,403**
	Sig. (bilatérale)		,003	,027	,776	,000
	N	120	120	120	120	120
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,270**	1	-,011	,046	,530**
	Sig. (bilatérale)	,003		,907	,620	,000
	N	120	120	120	120	120
العبارة 3	Corrélation de Pearson	-,202*	-,011	1	,452**	,606**
	Sig. (bilatérale)	,027	,907		,000	,000
	N	120	120	120	120	120
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,026	,046	,452**	1	,722**
	Sig. (bilatérale)	,776	,620	,000		,000
	N	120	120	120	120	120
المشاركة_في_اتخاذ_القرار	Corrélation de Pearson	,403**	,530**	,606**	,722**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120

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

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

Corrélations					
		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	التكنولوجيا
العبارة 1	Corrélation de Pearson	1	,602**	,485**	,806**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,602**	1	,631**	,881**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,485**	,631**	1	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120
التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	,806**	,881**	,848**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120

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

الملحق رقم (2_3) : صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور سلوك المواطنة التنظيمية

Corrélations						
		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	الإيثار
العبارة 1	Corrélation de Pearson	1	,384**	,293**	,372**	,692**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,384**	1	,429**	,434**	,754**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,293**	,429**	1	,529**	,758**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,372**	,434**	,529**	1	,776**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120	120
الإيثار	Corrélation de Pearson	,692**	,754**	,758**	,776**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120

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

Corrélations						
		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	المجاملة
العبارة 1	Corrélation de Pearson	1	,437**	,548**	,449**	,763**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,437**	1	,419**	,342**	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	120	120	120	120	120
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,548**	,419**	1	,588**	,809**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	120	120	120	120	120
العبارة	Corrélation de Pearson	,449**	,342**	,588**	1	,766**

4	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120	120
المجاملة	Corrélation de Pearson	,763**	,749**	,809**	,766**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120

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

Corrélations						
		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	روح الضمير
العبارة 1	Corrélation de Pearson	1	,628**	,350**	,119	,753**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,196	,000
	N	120	120	120	120	120
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,628**	1	,232*	,112	,703**
	Sig. (bilatérale)	,000		,011	,224	,000
	N	120	120	120	120	120
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,350**	,232*	1	,079	,628**
	Sig. (bilatérale)	,000	,011		,389	,000
	N	120	120	120	120	120
العبارة 4	Corrélation de Pearson	,119	,112	,079	1	,560**
	Sig. (bilatérale)	,196	,224	,389		,000
	N	120	120	120	120	120
روح الضمير	Corrélation de Pearson	,753**	,703**	,628**	,560**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120	120

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

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

Corrélations					
		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	السلوك الحضاري
العبارة 1	Corrélation de Pearson	1	,300**	,491**	,694**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000
	N	120	120	120	120
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,300**	1	,587**	,831**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000
	N	120	120	120	120
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,491**	,587**	1	,866**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	120	120	120	120

السلوك_الحضاري	Corrélation de Pearson	,694**	,831**	,866**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	120	120	120	120

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

Corrélations						
		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	الروح الرياضية
العبارة 1	Corrélation de Pearson	1	,357**	,277**	,183*	,635**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,046	,000
	N	119	119	119	119	119
العبارة 2	Corrélation de Pearson	,357**	1	,348**	,276**	,702**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,002	,000
	N	119	120	120	120	119
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,277**	,348**	1	,254**	,663**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,005	,000
	N	119	120	120	120	119
العبارة 3	Corrélation de Pearson	,183*	,276**	,254**	1	,713**
	Sig. (bilatérale)	,046	,002	,005		,000
	N	119	120	120	120	119
الروح الرياضية	Corrélation de Pearson	,635**	,702**	,663**	,713**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	119	119	119	119	119

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

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

الملحق رقم (3-3) : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

ألفا كرونباخ الإجمالي

ألفا كرونباخ الكلي لسلوك المواطنة التنظيمية

ألفا كرونباخ الكلي للمناخ التنظيمي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	53

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,836	20

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,938	35

الملحق رقم (3-4) : التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالبيانات الشخصية والوظيفية

الجنس					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	33	27,5	27,5	27,5
	أنثى	87	72,5	72,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

العمر					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	58	48,3	48,3	48,3
	من 30 إلى أقل 40 سنة	46	38,3	38,3	86,7
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	13,3	13,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	7	5,8	5,8	5,8
	ثانوي	24	20,0	20,0	25,8
	مهني	13	10,8	10,8	36,7
	جامعي	76	63,3	63,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

سنوات_الخبرة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	53	44,2	44,2	44,2
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	39	32,5	32,5	76,7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	12	10,0	10,0	86,7
	من 15 سنة فأكثر	16	13,3	13,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

المسلك					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إداري وتقني	36	30,0	30,0	30,0
	طبي	21	17,5	17,5	47,5
	شبه طبي	62	51,7	51,7	99,2
	4	1	,8	,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

الملحق رقم (3-5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد المناخ التنظيمي

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يمنحني رئيس القسم حرية التصرف و اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامي	120	3,28	1,122
يهتم رئيس القسم بمشاكلي	120	3,13	1,152
يتمتع المسؤولون في إدارة المؤسسة بالقدرة على اتخاذ القرارات السليمة	120	3,00	1,085
يتم وضع أهداف المؤسسة جماعيا	120	2,72	1,094
يشجعني رئيسي على المبادرة و طرح الأفكار	120	3,02	1,216
نمط القيادة	120	3,0283	,86045
N valide (listwise)	120		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تتصف اللوائح و القواعد المعمول بها بدرجة من المرونة	120	3,39	,863
تتميز الصلاحيات و المسؤوليات بالوضوح	120	3,50	,987
مهام و أنشطة المؤسسة ملائمة و تمتاز بالتنسيق و التنسيق	120	3,07	1,109
يوجد تعاون بين مختلف أقسام المؤسسة	120	3,17	1,125
يسمح التنظيم المعمول به في المؤسسة بالاستجابة للتغيرات المختلفة	120	3,26	,874
خطوط السلطة واضحة	120	3,32	1,100
واجبات الموظفين واضحة	120	3,38	1,132
الهيكل التنظيمي	120	3,2988	,73312
N valide (listwise)	120		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
أتحصل على الحوافز و المكافآت بناء على مجهوداتي وإنجازاتي	120	2,63	1,182
نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة مبني على أسس موضوعية وعادلة	120	2,55	1,151
أتلقي الدعم و التشجيع من طرف الإدارة من أجل أداء عملي و بأعلى كفاءة	120	2,52	1,209
يتناسب الأجر الذي أتحصل عليه مع الجهد المبذول	120	2,25	1,132
تتم الترقية بناء على الجدارة و الكفاءة في العمل	120	2,50	1,202
الحوافز	120	2,4883	,90518
N valide (listwise)	120		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
هناك سهولة في تبادل المعلومات بيني و بين باقي الموظفين في مختلف الأقسام	120	3,46	1,036
تتيح لي الإدارة فرصة لتقديم الشكاوي و التظلمات بدون تعقيدات	120	3,15	1,157
تصلني المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب	120	3,23	1,041
أجد سهولة في الاتصال برئيس القسم	120	3,58	1,074
تمزج إدارة المؤسسة بين وسائل الاتصال الشفوية و الكتابية لضمان فعالية الاتصال	120	3,18	,979
أعتمد على استخدام الوسائل الحديثة و المتطورة في الاتصالات	120	2,85	1,164
الاتصال نمط	120	3,2417	,72756
N valide (listwise)	120		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
أتلقي اعتراضات أو ضغوطات من طرف الإدارة عن القرارات التي اتخذها	120	3,13	,949
لدي القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة	120	3,40	1,048
تسمح لي الإدارة بطرح آرائي و اقتراحاتي بكل حرية خلال الاجتماعات	120	3,08	1,189
تعتمد الإدارة على مبدأ الحوار خلال اجتماعات العمل	120	2,96	1,226
المشاركة في اتخاذ القرار	120	3,1396	,63577
N valide (listwise)	120		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تطبق إجراءات العمل بعدالة	120	2,88	1,070
توزع المهام بشكل عادل على الموارد البشرية	120	2,92	1,034
يتم تقييم الموارد البشرية وفق إجراءات موضوعية تضمن العدالة للجميع	120	2,91	1,021
يوزع عبء العمل على الموارد البشرية بشكل عادل	120	2,91	1,029
العدالة التنظيمية	120	2,9042	,91221
N valide (listwise)	120		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تساعدني التقنيات المتوفرة على توفير الجهد و الوقت	120	2,63	1,181
تساهم التكنولوجيا المستخدمة في تحسين أدائي و جودة خدماتي	120	2,93	1,297
هناك إمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة	120	2,91	1,378
التكنولوجيا	120	2,8222	1,08803
N valide (listwise)	120		

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الهيكل التنظيمي	120	1,71	5,00	3,2988	,73312
نمط القيادة	120	1,00	4,80	3,0283	,86045
نمط الاتصال	120	1,00	4,83	3,2417	,72756
الحوافز	120	1,00	5,00	2,4883	,90518
العدالة التنظيمية	120	1,00	5,00	2,9042	,91221
المشاركة في اتخاذ القرار	120	1,50	5,00	3,1396	,63577
التكنولوجيا	120	1,00	5,00	2,8222	1,08803
المناخ التنظيمي	120	1,29	4,65	3,0225	,62485

N valide (listwise)	120				
---------------------	-----	--	--	--	--

الملحق رقم (3-6) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
أعامل المرضى بلطافة تجلب السمعة الحسنة للمؤسسة	120	4,38	,700
أحترم المؤسسة التي أنتمي إليها و أتحدث بكل افتخار عنها مع الآخرين	120	3,98	,965
أرد على استفسارات الزوار و المرضى دون تذمر	120	4,20	,740
أستطيع المحافظة على علاقات جيدة مع زملائي	120	4,18	,827
المجاملة	120	4,1833	,62235
N valide (listwise)	120		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
أساعد الأفراد الجدد في العمل دون طلبهم ذلك منهم	120	4,13	,693
أتحمل مسؤوليات إضافية في العمل من أجل مساعدة زملائي	120	4,10	,679
أساعد زملائي عند غيابهم عن العمل طواعية	120	4,08	,693
أساعد زملائي في تأدية مهامهم إذا تعذر عليهم ذلك	120	4,28	,648
الإيثار	120	4,1458	,50479
N valide (listwise)	120		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
أحرص على الالتزام بأوقات الحضور و الانصراف	120	4,28	,700
أحافظ على وسائل العمل و لا أستغلها لمصالح الشخصية	120	4,22	,676
أكمل عملي بالرغم من انتهاء دوامي	120	3,75	,937
أتقيد بالوقت المقرر للراحة و لا أستغل وقت زائد عن ذلك	120	4,06	,910
روح الضمير	120	3,3542	,82221
N valide (listwise)	120		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
أتقبل انتقادات الآخرين دون إثارة المشكلات	119	4,03	,688
أتسامح مع زملائي دائما عند نشوء صراعات بيننا	120	3,98	,661
أتقبل من يقدم لي النصيحة و المشورة	120	4,21	,672
أضحي باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة المؤسسة	120	3,75	,946
الروح الرياضية	119	3,9937	,50470
N valide (listwise)	119		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الإيثار	120	4,1458	,50479
المجاملة	120	4,1833	,62235
الروح الرياضية	119	3,9937	,50470
روح الضمير	120	3,3542	,82221
السلوك الحضاري	120	3,8750	,59419
سلوك المواطنة التنظيمية	119	4,0823	,37672
N valide (listwise)	119		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
أتابع بانتظام التعليمات و اللوائح الداخلية للمؤسسة	120	4,07	,618
أقدم بعض الاقتراحات لتطوير المؤسسة التي أنتمي إليها	120	3,74	,865
أحث زملائي على العمل لصالح المؤسسة بدلا من تضییع الوقت	120	3,82	,733
السلوك الحضاري	120	3,8750	,59419
N valide (listwise)	120		

الملحق رقم (3-7): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,709	,189		14,350	,000		
	التنظيمي_الهيكل	,248	,065	,482	3,839	,000	,356	2,813
	القيادة_نمط	-,061	,060	-,140	-1,021	,309	,299	3,340
	الاتصال_نمط	,153	,058	,294	2,658	,009	,459	2,180
	الحوافز	-,042	,047	-,102	-,896	,372	,435	2,299
	التنظيمية_العدالة	,001	,044	,004	,034	,973	,492	2,034
	التكنولوجيا	-,072	,032	-,207	-2,233	,028	,650	1,539
	القرار_اتخاذ_في_المشاركة	,175	,050	,297	3,508	,001	,784	1,275

a. Variable dépendante : التنظيمية_المواطنة_سلوك

الملحق رقم (3-8): معامل معاملي الالتواء والتفلطح

	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
الهيكل التنظيمي	120	-,241	,221	-,704	,438
نمط القيادة	120	-,675	,221	-,130	,438
نمط الاتصال	120	-,441	,221	,489	,438
الحوافز	120	,238	,221	-,530	,438
العدالة التنظيمية	120	-,028	,221	-,831	,438
التكنولوجيا	120	,024	,221	-1,118	,438
المشاركة في اتخاذ القرار	120	-,368	,221	,349	,438
الايثار	120	-,123	,221	-,007	,438
المجاملة	120	-,963	,221	1,276	,438
الروح الرياضية	119	-,166	,222	1,435	,440
السلوك الحضاري	120	,212	,221	-,423	,438
روح الضمير	120	-,701	,221	2,256	,438
N valide (listwise)	119				

الملحق رقم: (3-9) نتائج اختبار الفرضيات
- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المناخ_التنظيمي	120	3,0225	,62485	,05704

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التنظيمي_المناخ	,395	119	,693	,02255	-,0904	,1355

- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
سلوك_المواطنة_التنظيمية	119	4,0823	,37672	,03453

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
سلوك_المواطنة_التنظيمية	31,340	118	,000	1,08226	1,0139	1,1507

- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,614 ^a	,378	,338	,30645

a. Valeurs prédites : (constantes), المشاركة في اتخاذ القرار, التكنولوجيا, الهيكل التنظيمي, العدالة التنظيمية, نمط الاتصال, الحوافز, نمط القيادة

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,322	7	,903	9,617	,000 ^b
	Résidu	10,424	111	,094		
	Total	16,746	118			

a. Variable dépendante : سلوك المواطنة التنظيمية

b. Valeurs prédites : (constantes), المشاركة في اتخاذ القرار, التكنولوجيا, الهيكل التنظيمي, العدالة التنظيمية, نمط الاتصال, الحوافز, نمط القيادة

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,709	,189		14,350	,000		
	الهيكل التنظيمي	,248	,065	,482	3,839	,000	,356	2,813
	نمط القيادة	-,061	,060	-,140	-1,021	,309	,299	3,340
	نمط الاتصال	,153	,058	,294	2,658	,009	,459	2,180
	الحوافز	-,042	,047	-,102	-,896	,372	,435	2,299
	العدالة التنظيمية	,001	,044	,004	,034	,973	,492	2,034
	التكنولوجيا	-,072	,032	-,207	-2,233	,028	,650	1,539
	المشاركة في اتخاذ القرار	,175	,050	,297	3,508	,001	,784	1,275

a. Variable dépendante : سلوك المواطنة التنظيمية

ملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية " مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل، حيث تضمنت الدراسة أبعاد المناخ التنظيمي وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تم توزيعها على عينة طبقية عشوائية شملت 120 فردا من مجموع 603 فردا يمثلون مجتمع الدراسة، وتم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في سلوك المواطنة، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من الأبعاد: الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، أما باقي الأبعاد المتمثلة في: الحوافز، العدالة التنظيمية، وبعد نمط القيادة، فليس لها أثر في سلوك المواطنة التنظيمية.

في ضوء النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من الاقتراحات لإدارة المؤسسة الاستشفائية العمومية "مجدوب السعيد" - الطاهير - ولاية جيجل، من أجل تحسين المناخ التنظيمي والرفع من سلوك المواطنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، أبعاد المناخ التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، المؤسسة الاستشفائية.

Summary in English

The aim of this study was to test the impact of the impact of the organizational climate in the behavior of organizational citizenship in the public hospital institution " madjdoub said " – taher- jijel, where the study included the dimensions of the organizational climate and its impact on the behavior of organizational citizenship, and to achieve the objectives of the study was based on the questionnaire as a key tool for data collection which were distributed to a stratified sample of 120 individuals out of a total of 603 individuals representing the study population, while the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used for data analysis and hypothesis testing. Where the results of the study to a relationship between the dimensions of citizenship regulatory the results also revealed a statistically significant effect of the organizational climate on the behavior of organizational citizenship this effect is due to the influence of each of the dimension style, participation in decision making, technology, like the dimensions of incentives, organizational justice, and after leadership style, have no impact on organizational citizenship behavior.

In the light of the findings, a number of suggestions were made for the management of the public hospital institution "Madjdoub al said" –taher – jijel state , in order to improve the organizational climate and raise the behavior of organizational citizenship.

Keywords : Organizational climate, Organizational climate dimensions, Organizational citizenship behavior, Dimensions of organizational citizenship behavior.