

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حمه لخضر بالوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز □ بالوادي

تحت إشراف الدكتور:

د. تي أحمد

إعداد الطلبة:

دقه نوره

زوزو عبد الحميد

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر ب	وليد نوة مرتضى
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ التعليم العالي	تي احمد
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ مساعد أ	عازب

السنة الجامعية: 2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حمه لخضر بالوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز □ بالوادي

تحت إشراف الدكتور:

د. تي أحمد

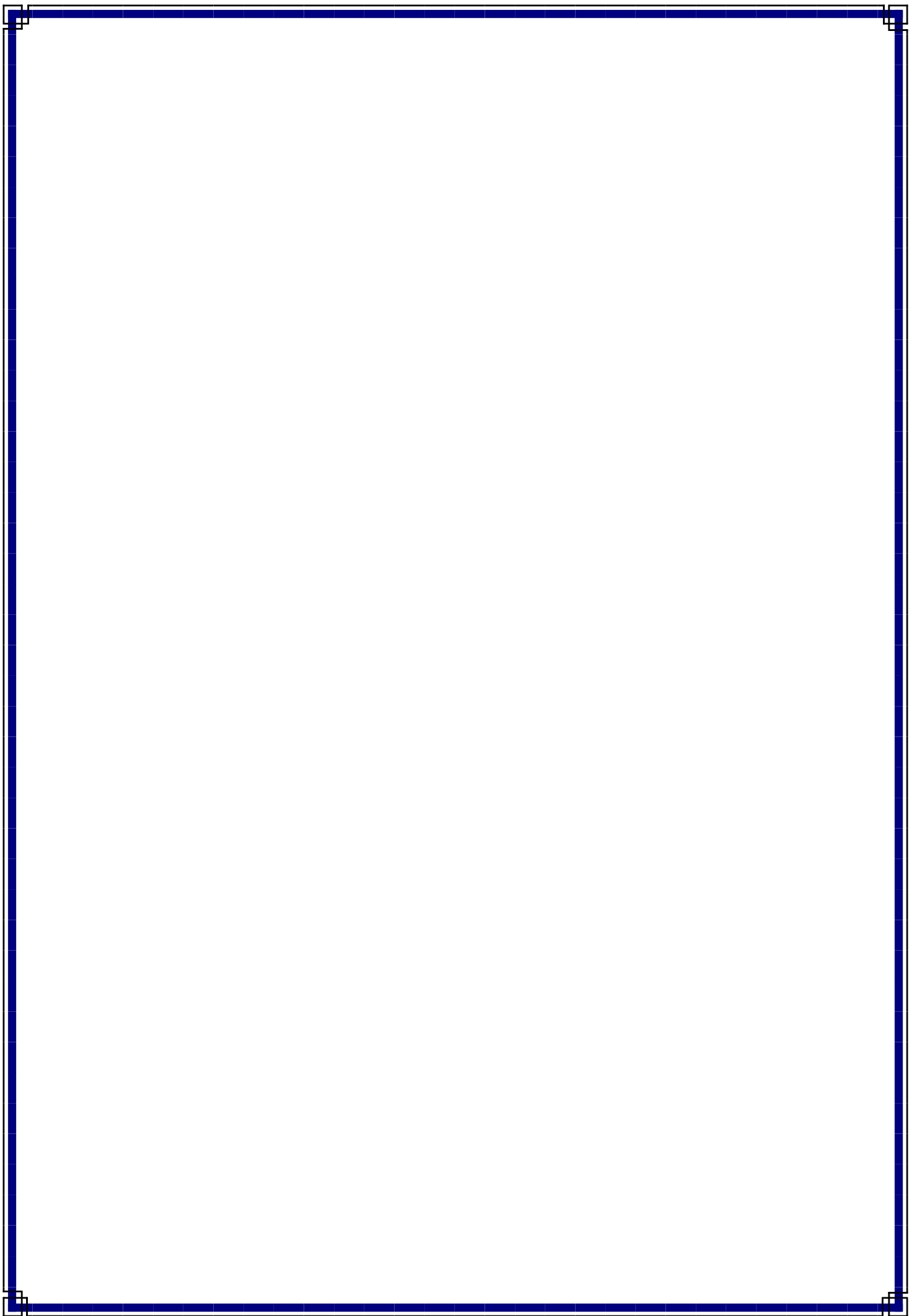
إعداد الطلبة:

دقه نوره

زوزو عبد الحميد

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر ب	وليد نوة مرتضى
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ التعليم العالي	تي أحمد
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ مساعد أ	عازب



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وَقَدْ

رَبَّنَا عَلَّمَنَا



# إِهْدَاء

إلى أمي الحبيبة الغالية... التي وهبتني ما تملك من عطاء وحنان، التي رعتني وصبرت على كل شيء من أجلي وكانت سندي في الشدائد إلى من علمتني التقوى والعفاف والأدب.

إلى أبي الغالي... الذي سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء... الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي إلى طريق النجاح، الذي علمني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، الذي ضرب لي أروع مثال في الهمة العالية والجد والمثابرة والإخلاص والعطاء وحب التعلم.

إلى سندي في الحياة "جدي العزيزة"

و"إخوتي وأخواتي" الأعزاء.

إلى صديقتي العزيزة سعيدة.

إلى كل من دعمني خلال مشواري الدراسي وكل من قدم يد العون والمساعدة ولو بكلمة طيبة.

نوره



# إِهْدَاء

الحمد لله والشكر لله رب العالمين

والصلاة والسلام على سيدنا مُحَمَّد صلى الله عليه وسلم

إلى التي كانت سببا في نجاحي وقدمت لي الدعم الذي لم أجده عند غيرها،

وهي إحدى وصايا سيدنا رسول الله ﷺ

**أمي العزيزة الغالية حفظها الله ورعاها.**

إلى ساكن قلبي رجل الكفاح، من اعطاني ولازال يعطيني بلا حدود، إلى من

رفعت رأسي عاليا افتخارا به **أبي العزيز الغالي** حفظه الله ورعاه.

لكل الأساتذة الذين أشرفوا على تعليمنا من بداية مشوارنا الدراسي إلى

غاية هذه المرحلة إلى كل من ساعدنا ولو بابتسامة صادقة

اهدي اليكم هذا العمل.

**عبد الحميد**



# شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

بِسْمِ اللَّهِ وَالصَّلَاةِ وَالسَّلَامِ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ  
الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى له الفضل والمنة على توفيقه لإنجاز هذا العمل فإن أصبنا فمن  
عنده وإن أخطأنا من عند أنفسنا، ونسأل الله عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه الكريم،  
وأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه في الدنيا والآخرة.

نتقدم بالشكر الجزيل الى:

- الدكتور الفاضل تي أحمد الذي لم يخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة، اعترافا وتقديرا لجميل صبره  
وحسن تواضعه راجين من المولى أن يزيد به رفعة وأن يجازيه خير الجزاء ويكتب صنيعة في موازين  
حسناته.

- أختي عزيزتي الدكتورة دقة زينة التي رافقتني طوال مدة هذا البحث ولم تقصر معي بجهد أو  
وقت سائلة المولى أن يحفظها وأن يجازيها عني خير الجزاء.

- الأساتذة المحكمين على منحهم من وقتهم لتحكيم أداة الدراسة بالرغم من التزاماتهم الأكاديمية.  
- إلى موظفي مؤسسة سونغاز بالوادي الذين قدموا كل التسهيلات في إنجاز الدراسة الميدانية  
بمؤسستهم.

- كما نتقدم بخالص الشكر إلى جميع الأساتذة الذين تعلمنا على أيديهم في كلية العلوم  
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حمة لحضر بالوادي.  
والى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.  
وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.



## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، الحوافز) في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بالوادي. اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمنا كل من الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع المعلومات، تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية تمثلت في 30 موظف بالمؤسسة، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية لعلوم الاجتماعية (SPSS25) من أجل تحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ان مستوى المناخ التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة متوسط؛
  - ان مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة لدى أفراد العينة مرتفع بالمؤسسة محل الدراسة؛
  - توجد علاقة ارتباط طردية بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية؛
  - يساهم المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، نمط الاتصال، مشاركة العاملين، الحوافز) في تفسير سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، وعي الضمير).
- الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، سلوك المواطنة التنظيمية.


## Summary:

This study aims to learn about the impact of the organizational climate in its dimensions (organizational structure, communication leadership, incentives, participation in decision-making in organizational citizenship behaviour at Sonlgas Valley. In the study, we relied on the analytical descriptive curriculum and used both the questionnaire and the interview as tools for gathering information. The questionnaire was distributed to a random sample of 30 employees of the institution. The Social Science Statistical Package Program (SPSS25) was used to analyze the data and test the validity of hypotheses.

The study's main findings:

- The level of organizational climate in the institution under consideration is average.
- The level of organizational citizenship behaviour in its different dimensions to the members of the sample is high in the institution under consideration.
- There is a correlation between the regulatory climate and the conduct of organizational citizenship.
- The organizational climate in its dimensions (organizational structure, leadership, communication pattern, employee participation, incentives) contributes to the interpretation of organizational citizenship behaviour in its dimensions (altruism, civility, civilizational behaviour, sportsmanship, conscience).

**Keywords:** organizational climate, organizational structure, leadership, communication, organizational citizenship behaviour.



# قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	شكرا وعرافان
-	الاهداءات
-	ملخص
I	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال البيانية
VI	قائمة الاختصارات والرموز
VIII	قائمة الملاحق
أد	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
7	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
7	الفرع الأول: تعريف المناخ التنظيمي
9	الفرع الثاني: خصائص المناخ التنظيمي
10	الفرع الثالث: أهمية المناخ التنظيمي
11	المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي وأبعاده
11	الفرع الأول: أنواع المناخ التنظيمي
12	الفرع الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي
14	المبحث الثاني: ماهية المواطنة التنظيمية
14	المطلب الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
14	الفرع الأول: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية
17	الفرع الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
18	المطلب الثاني: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها
18	الفرع الأول: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

18	الفرع الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
20	المطلب الثالث: العلاقة التكاملية بين مناخ التنظيمي وسلوك المواطنة
20	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
24	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية
27	الفرع الثالث: العلاقة التكاملية بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة
29	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة
29	المطلب الأول: الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي
32	المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية
35	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية
36	المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز
41	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز
41	الفرع الأول: نشأة المؤسسة الأم
42	الفرع الثاني: نشأة مركز التوزيع بالوادي
42	المطلب الثاني: مهام المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ووظائفها
42	الفرع الأول: مهام المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز
42	الفرع الثاني: وظائف مؤسسة سونلغاز
43	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة
46	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
46	المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة
46	الفرع الأول: عينة الدراسة
46	الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)
47	المطلب الثاني: أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة
47	الفرع الأول: الأساليب الوصفية

47	الفرع الثاني: الاساليب الاستدلالية
47	المطلب الثالث: ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان
47	الفرع الأول: صدق المحكمين
48	الفرع الثاني: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ
48	الفرع الثالث: صدق الاتساق الداخلي لمحاو الدراسة
49	المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة
49	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة
52	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
54	الفرع الأول: تحليل أبعاد المحور الأول: المناخ التنظيمي
56	الفرع الثاني: تحليل أبعاد المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية
59	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
59	الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
59	الفرع الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
64	خلاصة الفصل
66	خاتمة
69	قائمة المصادر والمراجع
75	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	معدل ألفا كرومباخ لأداة الدراسة	(1.2)
48	الاتساق الداخلي لابعاد المحور الأول	(2.2)
49	الاتساق الداخلي لابعاد المحور الثاني	(3.2)
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(4.2)
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(5.2)
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(6.2)
52	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(7.2)
53	مقياس ريكرت الخماسي	(8.2)
53	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	(9.2)
56	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	(10.2)
59	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	(11.2)
60	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	(12.2)
60	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	(13.2)
61	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	(14.2)
61	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	(15.2)
62	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	(16.2)

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
27	علاقة المناخ التنظيمي بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	(1.1)
28	علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	(2.1)
50	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(1.2)
51	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(2.2)
51	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(3.2)
52	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(4.2)
63	ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	(5.2)

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
76	الاستبيان	.1
79	نتائج ألفا كرومباخ	.2
80	نتائج الاتساق الداخلي	.3
82	نتائج توزيع عينة الدراسة	.4
83	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة	.5
85	نتائج الفرضية الرئيسية	.6
86	نتائج الفرضية الفرعية الأولى	.7
87	نتائج الفرضية الفرعية الثانية	.8
88	نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	.9
89	نتائج الفرضية الفرعية الرابعة	.10
90	نتائج الفرضية الفرعية الخامسة	.11



# مقدمة

## توطئة :

في ظل التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال العالمية، تسعى المنظمات جاهدة من أجل تحقيق أهدافها التي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، حيث يتربع المورد البشري على رأس موارد هذه المنظمات ويعتبر المحرك الأساسي لكل نشاطاتها وفعاليتها.

ونظرا لزيادة وعي المنظمات بأهمية هذا العنصر الحي نال اهتماما كبيرا وذلك من خلال الالتفات لموضوع المناخ التنظيمي الذي يعد من أهد الاتجاهات الإدارية.

إن استخدام مفهوم المناخ يعتبر مفهوما مجازيا ذلك أن المناخ بالمعنى الحرفي مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة الطبيعية الجغرافية، أما في الإدارة فإنه يعبر عن مكان العوامل المحيطة به، أسلوب التعامل كيفية تفاعل الموارد البشرية الموجودة به مع بعضها البعض.

عموما فالمناخ التنظيمي يعد من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية، حيث أوضح البعض أن وجود مناخ المناسب داخل المنظمة يساهم في تنمية تطوير الموارد البشرية لما له من دور حيوي.

ومن جانب آخر لقد حظيت سلوكيات المواطنة التنظيمية باهتمام الكثير من علماء الإدارة وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية، ويدور المحور هذا على السلوكيات التوعوية التي يقوم بها الأفراد تجاه منظماتهم.

في هذا الإطار تأتي دراستنا هذه لدراسة أثر المناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث فيما يلي:

**1. إشكالية الدراسة:**

من خلال التوطئة سابقة الذكر ونظرا لأهمية الموضوع جاءت هذه الدراسة لتناقش الإشكالية التالية: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاتصال على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز؟

## 2. فرضيات الدراسة:

بناء على الاشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

### - الفرضيات الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي.

### - الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي.

- يوجد أثر ذو دلالة نمط الاتصال على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي.

- يوجد أثر ذو دلالة للمشاركة في اتخاذ القرارات على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي.

## 3. مبررات اختيار الدراسة:

### - اسباب ذاتية:

- الميل الشخصي لدراسة موضوع أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.

- ملائمة الموضوع لتخصص علوم التسيير.

### - اسباب موضوعية:

- نقص الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين معا في كليتنا.

- الرغبة في تميم رصيد مكتبة الجامعة، وإثراء المعارف والأفكار فيما يتعلق بهذا الموضوع.

- تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشرية وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير مناخ تنظيمي صحي يساهم في رفع مستوى أدائه.

## 4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من أثر المناخ وسلوك المواطنة التنظيمية وأبعادهما؛

- اختيار أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؛

- تقديم مرتكزات فكرية ومفاهيم عن أثر سلوك المواطنة التنظيمية لبيان أهمية هذا المتغير في تحقيق التقدم للمؤسسة؛

- معرفة مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بسلوك المواطنة التنظيمية؛
- التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية محل الدراسة؛
- التعرف على طبيعة واقع سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفين المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على واقع المناخ التنظيمي لدى عمال المؤسسة محل الدراسة؛
- تحديد مستويات سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة؛
- الوقوف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة.

#### 5. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

- الحدود المكانية: تناولت هذه الدراسة معرفة تأثير المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بالوادي.

- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة عينة مكونة من 30 موظف من العاملين في مؤسسة سونلغاز بالوادي.

- الحدود الزمانية: تتمثل في دراسة الموضوع جانفي إلى ماي 2023.

#### 6. منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ولإثبات صحة الفرضيات المطروحة من عدمها، تم استخدام المنهج الوصفي لعرض مختلف الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة، المتمثلة أساسا في مفاهيم المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، أما بخصوص الجانب التطبيقي فقد تم استخدام المنهج التحليلي في تحليل نتائج الاستبيان لعينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة ومقارنة النتائج المتحصل عليها، وقد تم التحليل بالإعتماد على بعض الطرق الإحصائية باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS25.

لذا فقد تم تبني المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره المنهج الذي يسعى إلى جمع المعلومات نت بيئتها مباشرة، ومن واقعها المدروس، ثم تنظيمها وتحليلها للخروج بوصف للظاهرة وتفسيرها وكشف أسبابها للوصول إلى نتائج تفيد في فهم حقيقتها.

#### 7. مرجعية الدراسة:

من أجل جمع معلومات المتعلقة إلى البحث اخترنا مجموعة من المراجع التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

✓ الكتب الإلكترونية ومذكرات الماستر والماجستير والدكتوراه العربية والأجنبية، والمقالات العلمية هذا بالنسبة للفصل النظري؛

✓ وفي الفصل التطبيقي تم جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة مع موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي.

## 8. هيكلية الدراسة:

من أجل جمع معالجة دراستنا في شقيها النظري والتطبيقي وللإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المتعلقة بها سنقوم بتقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة، فصلين وخاتمة، حيث تضمنت المقدمة العناصر المنهجية التي يفترض أن تحتويها مقدمة كل بحث سواء فيما يتعلق بالإشكالية، الفرضيات، أهمية وأهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، المنهج المتبع.

تضمن الفصل الأول الجوانب النظرية من تمهيد الفصل يليه ثلاث مباحث، أين تطرقنا في المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي، وتناولنا في المبحث الثاني الأدبيات النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية، كما تناولنا في المبحث الثالث الدراسات السابقة في الموضوع وتتضمن الدراسات التي تناولت متغيرات البحث، وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني تناولنا فيه دراسة ميدانية على عينة، حيث قسم أي مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فيه التطرق إلى عرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة التطبيقية كما تضمنت الخاتمة ملخص للدراسة وإجابة على إشكالية وكذا أهم النتائج النظرية والتطبيقية المتوصل إليها والتوصيات المقترحة.

## الفصل الأول

# الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

## تمهيد

تسعى المنظمات لتوفير مناخ تنظيمي لمواردها يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه، ويظهر الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران أساسيان الأول ويتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعليمه وثقافته، والثاني هو بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي والمتمثلة في: الأمن الوظيفي، أنماط الثواب والعقاب، أسلوب التعامل بين العاملين، أنماط السلطة وآلية اتخاذ القرار، أهمية التدريب، التركيز على الإنجاز، متطلبات العمل، مرونة التنظيم.

وسنقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى المناخ التنظيمي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية، حيث قمنا بتقسيمه كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.
- المبحث الثاني: ماهية المواطنة التنظيمية.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

### المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

عَرَفَ مفهوم المناخ التنظيمي جدال كبيراً بين العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع، ولعل سبب الاختلاف وعدم الاتفاق على مفهوم موحد لهذا المصطلح هو تباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية لهؤلاء، حيث يقتصر تعريف المناخ التنظيمي لدى بعضهم على البيئة الداخلية للتنظيم، بينما يجمع البعض الآخر في تعريفه للمناخ ما بين البيئتين الداخلية والخارجية.

### المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، كما تعد دراسة المناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته، والعمل على تطويره أمراً ضرورياً لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

**الفرع الأول: تعريف المناخ التنظيمي :**

يستعمل مفهوم المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازياً لأن كلمة المناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ من حيث البرودة والدفء في الأوقات المختلفة من السنة واستخدام في الأدب الإداري تأكيداً على ضرورة النظر إلى المنظمات من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة كائناً عضوياً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة<sup>1</sup>.

### - مفهوم المناخ التنظيمي المتعلقة بإدراكات الفرد للمناخ:

يقول brunet 1983 أن المناخ التنظيمي يشير إلى "التصورات التي كونها العاملون في وظائفهم أو علاقة أدوارهم مع الأدوار التي يؤديها الآخرون في المنظمة"<sup>2</sup>

يعرف الطجم والسواط المناخ التنظيمي على أنه "عبارة عن موجز للانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة وهذا الانطباع من الممكن أن يتجاوز مستوى الفرد إلى المستوى الجماعي".

أما الشبكي فيرى أن المناخ التنظيمي يصف انطباعات العاملين في التنظيم حول توقعاتهم لماهية المنظمة وطبيعة عملها.<sup>3</sup>

- وهناك عدة تعاريف نذكر منها:

<sup>1</sup> عبد الله عبده محمد الفهيد، أنماط السلوك القيادي والسائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة نجران الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير في التربية، الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن، 2009، ص 35.

<sup>2</sup> بوشو جميلة، دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للمورد البشري في المنظمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدينة، 2021، ص 5.

<sup>3</sup> يوسف سيفي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، دراسة ميدانية على الموظفين بالادارة الجامعية لجامعة تلمسان، أطروحة دكتوراه، علوم اجتماعية، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2، 2019، ص 20.

وقد عرف المناخ التنظيمي بأنه " على أنه هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة.<sup>1</sup>

هناك من يعرف المناخ التنظيمي بأنه " البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها". كما يعرف أيضا " بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد.

وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة".<sup>2</sup> كما عرفه ديفز بأنه البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفو المؤسسة بعملهم وهو يؤثر بكل ما يحصل داخل المؤسسة ويتأثر بأي فعل يحدث في المؤسسة.<sup>3</sup>

عرف لتوين وسترينجر المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم.<sup>4</sup>

أما الطويل فأضاف أن الخصائص يمكن أن تدرك بصورة مباشرة أو غير مباشرة فقد عرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في نظام تتميز فيه بيئة العمل سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويكون لها انعكاس، أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم.<sup>5</sup>

وقد عرف " المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها".<sup>6</sup>

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية والخاصة لكل منظمة، والتي يتم إدراكها من طرف العاملين من خلال تفاعلهم مع المتغيرات

<sup>1</sup> سنا الخطيب، أثر المناخ التنظيمي في جودة الخدمة المقدمة -دراسة ميدانية على قطاع التأمين في سوريا، شهادة ماجستير في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2015، ص21.

<sup>2</sup> بوشو جميلة، مرجع سبق ذكره، ص 4.

<sup>3</sup> بويدي لامية ومُجد عطا لله، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني في المؤسسات التربوية، جامعة الوادي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد3، 2019، ص59.

<sup>4</sup> عيسى قبوق، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، 2008، ص ص 163، 178.

<sup>5</sup> بكر على أبو حجيبة ومُجد عبود الحراشة، أبعاد المناخ التنظيمي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقته بالروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة الدراسات الجامعية، المجلد 40، الملحق 4، 2013، ص 40.

<sup>6</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، دراسة ميدانية على الموظفين بالإدارة الجامعية لجامعة تلمسان، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران 2، 2010، ص5.

التنظيمية في بيئة العمل ومع الأفراد الآخرين، وهذه الخصائص تؤثر مباشرة على قيم ودوافع وسلوكيات العاملين اتجاه المنظمة.

### الفرع الثاني: خصائص المناخ التنظيمي

يتصف المناخ التنظيمي بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- 1- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.
  - 2- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
  - 3- لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج، وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.
  - 4- لا يعني المناخ التنظيمي ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنه.<sup>1</sup>
  - 5- يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، فخصائص المناخ التنظيمي تسم بدرجة الاستمرار النسبي، إلا أنه يخضع المتغير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها
  - 6- إن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها، وله نتائج سلوكية قوية.<sup>2</sup>
- وقد لخص تاجيوري خصائص المناخ التنظيمي كما يلي<sup>3</sup>:
- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية؛
  - المناخ تحسيم معين لمتغيرات موضوعية؛
  - العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما؛
  - المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية؛
  - يشترك في المناخ عدة أشخاص في نفس الوقت؛
  - للمناخ نتائج سلوكية قوية؛
  - المناخ محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك؛
  - المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية، و يشترك فيه عدة أشخاص؛

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، دار الأكاديميون، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص 174.

<sup>2</sup> بوشو جميلة، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>3</sup> محمد عطا الله، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني، اطروحة دكتوراء، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2021، ص48.

يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخل الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أهمية المناخ التنظيمي

يمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

- يمثل حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي يتم من خلالها التفاعل بين العمال والعوامل الخارجية؛<sup>2</sup>
  - فالمناخ يساهم في تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة ككل والأهداف الخاصة للعاملين في المنظمة؛
  - يهدف الاهتمام بالمناخ التنظيمي إلى إتاحة الفرصة للعاملين في اتخاذ القرارات، مما يساهم في زيادة التعاون بين الأفراد وتحملهم للمسؤوليات؛<sup>3</sup>
  - يساعد على تقييم المنظمة من خلال أبعاد المناخ التنظيمي، وتحديد جوانب القوة والضعف فيها مقارنة بالمنظمات الأخرى وكذلك يعزز قدرة وقوة المنظمة على تجاوز ما يواجهها من مشكلات؛<sup>4</sup>
  - حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعادها المختلفة، يهدف لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية؛<sup>5</sup>
  - المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية نجاح وازدهار المنظمة، كما يساهم في عملية التطوير التنظيمي، فالمناخ التنظيمي يعكس لنا مدى رضا العاملين عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة، لتوجيه عناصر المناخ التنظيمي توجيهها صحيحا، تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو العمل الجاد؛<sup>6</sup>
  - المناخ الإيجابي يحسن سلوك العاملين وأدائهم ويساعد على إشباع حاجاتهم بما يتضمن استمرارهم ويرفع معنوياتهم وينمي الولاء لديهم ويدفعهم لتحقيق أهداف المنظمة وتبنيها.<sup>7</sup>
- كما نجد أيضا عطا الله قد حدد أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ الإيجابي وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص21.

<sup>2</sup> بوشو جميلة، مرجع سبق ذكره، 2021، ص8.

<sup>3</sup> ابراهيم عاشوري، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص10.

<sup>4</sup> عمر كبير، عبد الرزاق بن علي، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال، عنابة، الجزائر، جامعة الوادي، العدد 02، 2019، ص48.

<sup>5</sup> أكساس نزيهان، المناخ التنظيمي، تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بمجمع الأدوية " صيدال " بجسر قسنطينة، علم اجتماع، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2012، ص37.

<sup>6</sup> محمد عطا الله، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني، دراسة ميدانية لعينة من أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرياح ولاية الوادي، العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2021، ص50.

<sup>7</sup> شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 15.

- إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه؛
- التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية؛
- معرفة الفروق الفردية للعاملين وتوقعاتهم؛
- وجود قواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات الرادعة.

### المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي وأبعاده

#### الفرع الأول: أنواع المناخ التنظيمي

يرى هالبن وكروفيت Halpin & Corfet أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصلًا، يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل، وعلى امتداد هذا التدرج يميز هالبن وكروفيت بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي كما يلي:

#### 1. المناخ المفتوح:

يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها، والسلوك الصادق من جميع العاملين، لإكمالهم دون أن نهقهم بالأعمال الروتينية، ما يساعد على إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر.

ارتفاع الروح المعنوية وانخفاض درجة التباعد.  
ارتفاع نسبة القدرة في العمل.<sup>2</sup>

2. المناخ المغلق: يسود هذا المناخ درجة عالية من التسبب واللامبالاة من قبل العاملين مما يؤثر سلبًا على نمو المنظمة وازدهارها ويهدد بقائها وديمومتها إضافة إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وتدني مستوى الإنجاز.

3. المناخ المستقل: وفيه يمارس القائد سلطته بمرونة وتنبثق الفعالية القيادية من داخل الجماعات التي يعمل ضمنها القائد ولذا فإن القائد يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وترتفع في هذا النمط درجة الرضا والدافعية عند العاملين ولكن بمستوى أقل من النمط الأول.<sup>3</sup>

4. النمط المسيطر عليه: وفيه تتقدم العلاقات الشخصية ويسود الاهتمام بالعمل مقارنة بالاهتمام بالعاملين، ويتم توجيه سلوك الأفراد صوب إنجاز العمل، دور التركيز على إشباع رغبات وحاجات العاملين.

5. المناخ المألوف: حيث يميل هذا إلى الشخصية وإشباع الأفراد لحاجاتهم، ولا يكثرث العاملين للضغوط التي تمارس عليهم لانجاز الأعمال وتكون السلوكيات مفتعلة وتحتوي على درجة من عدم الصدق.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مرشدي الشريف، أثر المناخ التنظيمي وسمات الشخصية على الولاء التنظيمي في ظل الإدارة الاستراتيجية، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز الجزائر العاصمة، اطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015، ص57.

<sup>2</sup> محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص175.

<sup>3</sup> أحمد محمد عوض بني أحمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، ط 1، دار الحامد، الأردن، عمان، 2007، ص51.

<sup>4</sup> مرشدي الشريف، أثر المناخ التنظيمي وسمات الشخصية على الولاء التنظيمي في ظل الادارة الإستراتيجية، شهادة دكتوراه في علم النفس، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015، ص25.

6. المناخ الأبوي: يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي المدير المنظمة، وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه.

لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظراً لعد تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العلم ولحاجاتهم الاجتماعية يرتفع كل من درجة التباعد والإعاقة والألفة وتنخفض الروح المعنوية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أبعاد المناخ التنظيمي:

هناك تباين بين الباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، نابع من اختلاف تصوراتهم والمداخل التي ينتهجونها في دراستهم له وأيضاً إختلاف بيئات العمل (منظمات صناعية، شركات، دوائر حكومية، مدارس) كما أن المقاييس المستخدمة لتحديد طبيعته هي نفسها متغيرة.

وفيما يلي توضيح لأهم أبعاد المناخ التنظيمي التي اعتمدها الباحثة في هذه الدراسة وهي على النحو التالي :-.

1. الهيكل التنظيمي: لقد تناول كثير من العلماء مفهوم الهيكل التنظيمي سواء من الأوائل أو المعاصرين، وأيضاً عدداً غير قليل من الممارسين، ونستعرض فيما يلي أهم هذه التعريفات التي تعكس تطور النظرة إلى الهيكل التنظيمي :

يعرف (Stoner) بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .

كما عرّفه (Richard) بأنه الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً والتي تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة.<sup>2</sup> وهو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات والوحدات الرئيسية والفرعية، وتدرج المسؤوليات وطبيعة العلاقات بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.<sup>3</sup>

وتكمن أهمية الهيكل التنظيمي في النواحي التالية :

- يساعد الهيكل التنظيمي على توزيع الأعمال والوظائف والمهام للأفراد على أساس علمي لا بناء على عوامل شخصية ؛

- يقضي على الازدواجية في العمل، خصوصاً عند تشكيل العمل بشكل واضح وتحديد مهام كل إدارة وواجباتها على حده ؛

<sup>1</sup> مُجَّد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 175.

<sup>2</sup> د. منصور عبد القادر مُجَّد منصور، أثر عوامل الداخلية على الولاء من وجهة نظر الموظفين الإداريين، دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة، مجلة روى الاقتصادية، العدد 06، 2014، ص 79.

<sup>3</sup> عمر كبير، عبد الرزاق بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 230.

- يوضح العلاقة بين العاملين في المنظمة، ويحدد الموقع الإداري لكل منهم بشكل واضح وتحديد مهام كل إدارة وواجباتها على حده ؛
- يوضح العلاقة بين العاملين في المنظمة، ويحدد الموقع الإداري لكل منهم ما الأعمال الموكلة إليهم ؛
- يحدد السلطة الممنوحة لكل فرد في وظيفته وما أوجه ممارستها وحدودها ؛
- يساعد المنظمة على الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية والتكيف معها ؛
- مهم في تحديد إجراءات العمل ورسم السياسات الرئيسية ؛
- يساعد على تدريب وتنمية القدرات البشرية في المنظمة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات بصورة فعالة.<sup>1</sup>

## 2. القيادة:

يقول Falumer بأن القيادة هي " القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها. أما رنيس ليكرت Rensis Likert فيعرف القيادة بأنها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة " ويعرفها كاتب آخر على أنها " عملية يقوم فيها شخص بممارسة تأثير ناجح على الآخرين للوصول إلى أهداف مرغوبة. أما Kahn و Katz فسيشيران إلى أن القيادة في علم الاجتماع للدلالة على ثلاثة معان رئيسية :

1- خصائص وظيفية/ مركز ما.

2- خاصية/سمة للشخص.

3- نوع من السلوك.

ويعتبران أن جوهر القيادة هو " التأثير الذي يتجاوز الأمثال الآلي/ الأوتوماتيكي للتوجيهات الروتينية في المنظمة.<sup>2</sup>

**3. نمط الإتصال:** الإتصال الفعال هو الإتصال ذو الاتجاهين / الهابط والصاعد / الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات . وعلى العكس من ذلك الإتصال ذو الاتجاه الواحد / الهابط / الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء.<sup>3</sup>

**4. المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن المشاركة في اتخاذ القرارات تعني مدى إشراك الأفراد في القرارات التي يتم اتخاذها داخل المنظمة، وتعد أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، تحسين طرق العمل،

<sup>1</sup> منصور عبد القادر مُجد منصور، مرجع سبق ذكره، ص80.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، عمان ، ط 3، 2009، ص ص 195، 196 .

<sup>3</sup> خضير كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص 262.

تقليص الصراع، وتعميق إنتمائهم للمنظمة. كما يعرف بأنها الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويحملة المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup>

**5. نظام الحوافز:** تستعمل الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان، وتوجهها<sup>2</sup> بشكل يسمح باستمرار نشاطه وتحسين أدائه واستغلال قدراته إلى أقصى درجة، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ومصالحها. فوجود نظام عادل للحوافز، يساهم بشكل كبير في تشكيل مناخ تنظيمي وإيجابي، فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة وفعالية أملا منه في الحصول على حوافز مادية أو معنوية لإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، كما أن شعور العاملين بموضوعية وعدالة نظام الحوافز، وإدراكهم بأنها مرتبطة بمستوى الأداء الذي يقدمونه يغرس في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم، ويشجعهم على العطاء باستمرار، ويحد من سلوكياتهم السلبية ويشجعهم على تحمل المسؤولية.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

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

### المطلب الأول: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية:

#### الفرع الأول: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية:

يعتبر مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي كانت نتاج الفكر الإداري المعاصر وقد إستحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين، مما أصبح يعتمد عليه كثيرا للإرتقاء بمستوى أداء المنظمة والموظفين على حد سواء ويمثل الموظف نقطة ارتكاز هذا المفهوم باعتباره أهم الموارد التنظيمية ومن دونه لا وجود لأي أساس تنظيمي فالعنصر البشري يمثل ركيزة التطور والتقدم في أي منظمة ومجتمع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زانا مجيد صادق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقني بمدينة كوية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كوية، العدد 2، 2018، ص153.

<sup>2</sup> عمر كبير، عبد الرزاق بن علي، مرجع سبق ذكره، ص231.

<sup>3</sup> رجة ريغي، حمزة معمر، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة غرداية الجزائر، العدد 02، 2021، ص341.

تعتبر كتابات برنارد في العام 1938م في مجال الرغبات الحقيقي للأفراد ومدى إستعدادهم لتقديم خدمات وأعمال جيدة هي بداية الشرارة الحقيقية في تحليل الأسس الدافعة للسلوك التنظيمي والتي إعتد عليها فيما بعد كاتر في العام 1964 حينما حدد ثلاثة أنماط رئيسية للأسس الدافعة للسلوك التنظيمي، بعدها وفي نهاية السبعينات ظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية على يد العالم أوجان في العام 1977 مواصفاً بذلك السلوكيات التعاونية والإبتكارية التلقائية عندما قام بدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء.<sup>1</sup>

ثم بعد ذلك تم تقديم مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من طرف أوجان (Organ) وباتمان (Bateman) في سنة 1983، بعدها تميّز Organ وزملاؤه بهذا المجال البحثي. وقد عرفه (1988) بأنه " سلوك فردي تقديري، وليس معترف به بشكل مباشر أو صريح من طرف نظام المكافآت الرسمي، وكمحطة لذلك يؤدي لتعزيز السير الفعال للمنظمة".

إن تفسير مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من زاوية كونه سلوكاً تقديرياً أثار جدلاً لدى الباحثين، ففرضية اعتبار مفهوم سلوك المواطنة كدور إضافي ليست دائماً صحيحة، فقد يعتبر الموظفون سلوكهم على أنه جزء مما هو مطلوب منهم، في هذه الحالة ينتقل من كونه سلوكاً طوعياً تقديرياً لا يُتوقع منه مكافأة أو تتمين من طرف الرؤساء على سلوك متوقع يندرج ضمن إطار نظام العوائد في المنظمة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، انطلاقاً من هذا السياق، قام (Organ 1997) بتحديث تعريف لسلوك المواطنة التنظيمية بأنه " الإسهامات في الحفاظ على السياق الاجتماعي والنفسي وتعزيزه والذي يدعم أداء المهام".

يتضح جلياً من هذا التحديث في التعريف أنه يؤكد على أن سلوك المواطنة التنظيمية يختلف عن أداء المهام المطلوبة من الموظفين، فهو يدعم ويعزز الإطار الرسمي للعمل لكنه ليس جزءاً منه، كما ركز على الجانب الاجتماعي والنفسي والذي في الغالب لا يندرج بشكل صريح ضمن نظام العوائد الرسمي.<sup>2</sup>

ويعرف لامبرت (Lambert،2006) سلوك المواطنة التنظيمية على أنه " السلوك الذي يتعدى المتطلبات الأساسية للعمل، ويكون بشكل كبير عمل طوعي واختياري يقوم به الموظف داخل المنظمة". في حين عرف جرينبرج (Greenberg، 2011) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه " النشاط أو السلوك الذي يمارسه الموظف في العمل والذي يتعدى التوقعات الرسمية لمتطلبات وظيفته، إذ تعتمد تلك السلوكيات على الثقافة التنظيمية المحفزة".

<sup>1</sup> زياد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسيية في محافظة إربد بالأردن، مجلة عنادة البحث العلمي، العدد 1، 2015، ص109.

<sup>2</sup> شفيق شاطر و جمال الدين كعواش، شريف عمارة، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي، مجلة مجاميع المعرفة، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، العدد 01، 2021، ص399.

وعرفها زهانج ( Zhang et al، 2011 ) بأنها " مجموعة التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تعتبر ذات فائدة للمنظمة ".<sup>1</sup>

ويعرف العنزى (العنزى، 2006)، سلوك المواطنة التنظيمية بأنه عمل أو نشاط اجتماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه، ورغبة منه، ولا ينبغي منه أي مردود مادي، عبر إلتزام ليس بالوظيفي إنما هو إلتزام أدبي إذ يقوم على إعتبارات أخلاقية أو إجتماعية أو إنسانية أو دينية.<sup>2</sup>

ويرى (العامري 2003) أن "القاسم المشترك بين التشريعات المختلفة لسلوك المواطنة التنظيمية أن هذا السلوك يمثل التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسميا في المنظمة والذي يمتاز بالطبيعة الإختيارية غير الإكراهية وغير الخاضعة للمكافأة مباشرة وصراحة في نظام الحوافز الإدارية للمنظمة وذو أهمية كبيرة لفعالية ونجاح المنظمة واستمرار أدائها".<sup>3</sup>

مهما تعددت صيغ التعاريف الخاصة بسلوك المواطنة التنظيمية فإنها كلها حتما تشترك في أن سلوك المواطنة التنظيمية نابع من إرادة ذاتية وهو سلوك إختياري طوعي لا يثاب فاعله ولا يعاقب تاركة إلا أنه يساهم في تحسين أداء المنظمة وزيادة فاعليتها وبقائها في أوج العطاء والمنافسة.<sup>4</sup>

لقد حدد بريف وموترديلو (Brief & Motordilwo) جملة من الأنشطة الإختيارية التي يمارسها العامل داخل المنظمة، ويتجلى من خلالها سلوك المواطنة التنظيمية نوجزها في الآتي :<sup>5</sup>

1. مساعدة العامل لزملائه في العمل كتوجيه الموظفين الجدد حتى ولو لم يلب منه ذلك ؛
2. مساعدة العملاء أو المراجعين بأمور لا تتعلق بالسلع والخدمات كإرشادهم والإصغاء لهم ؛
3. احترام مواعيد الحضور والانصراف والعناية بالوسائل والموارد التنظيمية المستعملة ؛
4. تقديم مقترحات تحسن من سير العمل بالمنظمة ؛
5. بذل الجهد من أجل العمل أكثر وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة أو زيارات داخلية أو خارجية لا علاقة لها بالعمل.

<sup>1</sup> طارق عطية عبد الرحمن، نموذج بنائي لدور رأس المال الاجتماعي التنظيمي في تعزيز فعالية الأجهزة الحكومية السعودية، مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 67.

<sup>2</sup> يرقى حسين، بن عودة مصطفى، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد4، 2010، ص 210.

<sup>3</sup> كريم مصفى وأخرون، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM، مجلة الإبداع، العدد01، 2021، ص 47.

<sup>4</sup> زياد العزام، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>5</sup> حياة الدهي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، مذكرة ماجستير في تخصص علم الاجتماع، جامعة أدرار، الجزائر، 2014، ص 97.

### الفرع الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

يمكن تحديد أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في النقاط التالية:

1. القيام بالأدوار الإضافية النابعة من سلوك المواطنة التنظيمية تؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها رغم ندرة الموارد المتاحة لديها.
2. يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة.
3. الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل على وفائها مثل الحضور والانصراف على وفق مواعيد العمل واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم.
4. يحسن سلوك المواطنة التنظيمية من قدرة العاملين والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والتغلب على مشاكل العمل وإطاعة القوانين من دون أن يكون العامل مراقباً من قبل الآخرين.<sup>1</sup>
5. تقليل نطاق الإشراف للمديرين، وبالتالي توفير الوقت والطاقة والمال لأن ممارسة هذه السلوكيات من قبل العمال تجعل المديرين راضين عن العمل المنجز في المؤسسة، كما يساعد سلوك المواطنة على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، ويساهم في استعداد ورغبة الافراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل المسؤولية بشكل أسرع تجعل المؤسسة أكثر استجابة لتغيرات السوق، وبذلك تزداد الحصة السوقية، مما يوفر للمنظمة موارد كثيرة كانت ستحملها عند تعيين أفراد أخرى تقوم بما يقوم به الفرد الموجود فعلا، فهي تتحمل تكاليف لفرد واحد وتستفيد بأعمال أكثر من فرد.
6. يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في التعبير عن رغبات وعواطف الفرد، لان هذه السلوكيات تعكس مسار العواطف المتبادلة، خاصة أنها غير مدرجة في الوصف الوظيفي، فهي تعبر عن رغبات الفرد، ولعل هذه العواطف المتبادلة بين العاملين تجعل السلوك موضع التقدير والاحترام في بيئة العمل ما يعزز إنتاج مثل هذه السلوكيات ومن ناحية أخرى يساهمون في اظهار السلوك المتحضر في التفاعلات المهنية للأفراد الآخرين.<sup>2</sup>
7. يساهم في استثمار الموارد البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق الأهداف بكفاية وفعالية، كما يؤدي لتقليل مقاومة التغيير وسرعة التكيف مع التطورات المحيطة بالمنظمات (Williams & Anderso, 1991). كما أنه يساهم في تحسين الإنتاجية وزيادتها كماً ونوعاً، ويؤدي إلى بناء مناخ تنظيمي تعاوني إيجابي تسوده علاقات التعاون

<sup>1</sup> نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 2، 2018، ص 315.

<sup>2</sup> بودماغ محمد أمين، قرين ربيع، أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب، جيجل، مجلة الاقتصاد الجديد، 2021، ص ص 509، 510 .

والمشاركة وتشجيع الإبداع والتميز، ومن ثم يؤدي إلى المحافظة على الموارد البشرية الموجودة، وجذب المزيد من الكفاءات الراغبة في العمل (Podaskoff 1997).

8. يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تعزيز روح الولاء والانتماء، وتقليل معدلات دوران العمل، وتحسين مستوى الأداء الفردي، وكذلك تحسين الاتصالات التنظيمية، وتنمية العلاقات بين الموظفين والرؤساء (2006) (Davis)<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها:**

**الفرع الأول: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية**

تنوع خصائص سلوك المواطنة التنظيمية بين التطوعية وعدم الإرتباط بنظام المكافآت الرسمية وكذلك المساهمة، وقد أشار درة إلى:

- سلوكيات مهمة جدا ومرغوبة من قبل المنظمة كونها تساهم في رفع فعالية الأداء الوظيفي من المنظور التنظيمي؛
- تتصف هذه السلوكيات بسمة أساسية وهي أنها موجه نحو منفعة المنظمة فهي لا تحدث بشكل عشوائي وبدون هدف كونها سلوك عقلائي، أي أن الفرد يكون على إدراك مسبق بأن سلوكه يساهم في منفعة المنظمة؛
- سلوكيات تتجاوز أكثر مما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة.<sup>2</sup>

تشمل سلوكيات المواطنة التنظيمية نوعين من السلوكيات :

- الإسهامات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية مثل مساعدة الفرد لزملائه، والأداء الاختياري لأشياء غير مطلوبة، وتقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير الأداء الاختياري والتحدث بصورة إيجابية عن المنظمة أمام الآخرين؛

- السلوكيات التي يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وقد سميت تلك السلوكيات بجودة الامتناع، ومن أمثلتها تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل بعض المشاهدات البسيطة في مكان العمل والتعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل.<sup>3</sup>

**الفرع الثاني: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:**

لقد أجريت العديد من الدراسات حول مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلا أن العلماء اختلفوا في تحديد أبعاده حيث هناك اتجاهين ضمنوا وجهة نظر حول هذا السلوك فالأول يقسمه إلى بعدين: بعد فردي أو شخصي متعلق بمساعدة الموظفين الآخرين ومحاولة حل مشاكلهم، وبعد منظمي أو تنظيمي وهو سلوك المساعدة الموجه نحو المنظمة والذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي. أما الإتجاه الثاني فيقسمه إلى خمسة أبعاد.

<sup>1</sup> ثامر نجاد محارمة، سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، العدد 02، 2008، ص168.

<sup>2</sup> عمر نجاد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان، القاهرة، مصر، 2008، ص152.

<sup>3</sup> حياة قدة، أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي، اطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2022، ص 49.

النموذج الذي تناول دراسة سلوك المواطنة وفق بعدين أساسيين :

إذ يرى أصحاب هذا الاتجاه أن لسلوك المواطنة التنظيمية بعدين أساسيين هما البعد التنظيمي والبعد الشخصي أي أن هناك سلوكا تطوعيا يهدف إلى تحقيق فعالية المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على استمراريتها وبقائها، وسلوك تطوعي آخر يهدف لمساعدة الأفراد العاملين للقيام بأعمالهم والتعاون معهم وهو في النهاية يسهم في تحقيق أهداف المنظم.<sup>1</sup>

النموذج الثاني الذي تناول سلوك المواطنة التنظيمية وفق خمسة أبعاد: قد تختلف مسميات هذه الأبعاد باختلاف الباحثين إلا أنها تبقى متشابهة في مضمونها:

**1. الكياسة:** هو عبارة عن مدى مساهمة الموظف في منع وقوع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه في العمل، ومدى إدراك الموظف لتأثير سلوكه على الآخرين، بالإضافة إلى رغبة الموظف في أن يكون مبادر في الاتصال مع الآخرين. وهذا السلوك يسهم بشكل كبير في تقديم المعلومات الضرورية والنصح للزملاء، واحترام رغباتهم وخصوصياتهم، وتجنب إيذاء مشاعر الآخرين والمبادرة في الاتصال بالزملاء قبل اتخاذ أي إجراء قد يؤثر عليهم في العمل، وحل الصراعات بين زملاء العمل.<sup>2</sup>

**2. الإيثار:** ويطلق عليه سلوكيات المساعدة وهو نمط من السلوك يقوم به العامل أو الموظف لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.

ويقصد به أيضا مدة قيام الموظف بمساعدة الموظفين (زملاء، رؤساء، مرؤوسين) في منظمته للقيام بأعمالهم، كما تتجاوز هذه المساعدة زملاء العمل لتشتمل المراجعين ليحصلوا على الخدمة المثلى في المنظمة، فالإيثار كسلوك محبب يعتمد على مبدأ التضحية بالأمر الشخصية في سبيل إرضاء الطرف الآخر أو مساعدته عن طريق تقديم خدمة يحتاجها الشخص المضحي بها، أي كأن يعتمد الشخص (أ) بتقديم مساعدة ما، هو في حاجة إليها أكثر من أي شخص آخر إلا أنه يتنازل عنها للشخص (ب) في سبيل الإيثار عن النفس، وهذا المبدأ السلوكي الأخلاقي يتجلى في الآية الكريمة من القرآن الكريم في سورة الحشر " قال الله تعالى : " ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة "<sup>3</sup>

**3. الروح الرياضية:** هو سلوك الشخص نحو استيعاب الأشياء غير الرسمية التي يمكن أن تحصل في بيئة العمل دون تدمير أو شكوى، بالإضافة على التسامح والإحساس بمشكلات الآخرين. وهذا السلوك يسهم بشكل كبير في تجنب استهلاك وقت طويل في الشكوى من مشكلات لا قيمة لها، وتجنب تكبير المشاكل عن حجمها

<sup>1</sup> شلاي وليد، دور الولاء في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة ماجستير في قسم العلوم الاجتماعية، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 69.

<sup>2</sup> طارق عطية عبد الرحمن، نموذج بنائي لدور رأس المال الاجتماعي التنظيمي في تعزيز فعالية الأجهزة الحكومية السعودية، مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 76.

<sup>3</sup> نور الدين عيواز، لامية بويدي، محددات المواطنة التنظيمية كسلوك بالمنظمات الحديثة، مقارنة إبستيمولوجية لمنطلقات الإدارة اليابانية أمودجا، مجلة المجتمع والرياضة، جامعة حمة لخضر الوادي، العدد 02، 2022، ص 96.

الطبيعي، وعدم التركيز على أخطاء الآخرين، وتقبل النقد بصدر رحب، وإظهار الاحترام للزملاء حتى في أوقات التوتر المهني أو الشخصي<sup>1</sup>.

**4. وعي الضمير:** ويعني هذا البعد سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقترحات تساهم في تطوير العمل والمساهمة بشكل اختياري لحل المشاكل في المؤسسة.<sup>2</sup>

**5. السلوك الحضاري:** " ويشير إلى السلوك والنشاطات التي يبديها الفرد من خلال انغماسه ومشاركته في البناء في الحياة الاجتماعية للمنظمة ومتابعة كافة أنشطتها كحضور الاجتماعات والاطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة"<sup>3</sup> وهو يسمى ذلك: الفضيلة المدنية: وهي المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة، والاهتمام بمصير المنظمة من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المنظمة وإعلانها، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.<sup>4</sup>

ويرى العامري أن هذه الأبعاد الخمسة تمثل الأساس الذي يقوم عليه مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، وقد تختلف مسميات هذه الأبعاد عند بعض الباحثين لكنها تبقى متشابهة في جوهرها وحتى تعريفاتها الإجرائية، وبالمقابل هناك سبب اتفاق بين الباحثين حول هذه الأبعاد الخمسة بأنها هي المكونات الأساسية والمهمة لسلوك المواطنة التنظيمية.<sup>5</sup>

**المطلب الثالث: العلاقة التكاملية بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة.**

**الفرع الأول: العوامل المؤثرة بالمناخ التنظيمي.**

**اولا: العوامل التنظيمية.**

**1. الهيكل التنظيمي:** يتضمن البناء التنظيمي للمؤسسة كل من الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة، بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم، والاستقلالية الذاتية في اتخاذ القرارات، وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول على الأهداف المتفق عليها مسبقا، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التنسيق أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المؤسسة.

<sup>1</sup> طارق عطية عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>2</sup> بودماغ محمد أمين، قرين ربيع، مرجع سبق ذكره، ص 510.

<sup>3</sup> نوال قلاب ذبيح، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي، عينة من أساتذة جامعة أم البواقي نموذجاً، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2022، ص 395.

<sup>4</sup> هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات التربوية والنفسية، العدد الثاني، يونيو، 2002، ص 746.

<sup>5</sup> شلاي وليد، مرجع سبق ذكره، ص 72.

وبما أن الهيكل التنظيمي هو أهم عناصر البناء التنظيمي، فقد أشار Hage and Aiken . 1967 أن الهيكل التنظيمي له ميزتين هما أولاً إعطاء الطابع الرسمي وثانياً تحديد درجة المركزية، أما الطابع الرسمي في المؤسسة يقصد به إلى أي درجة المؤسسة تحدد بوضوح القواعد والإجراءات المتعلقة بالوظائف، وبعبارة أخرى هو تحديد إجراءات الإشراف على العاملين لضمان عدم تجاوزهم للقواعد واللوائح، أما المركزية هي كمية السلطة الموزعة بين العاملين في مختلف المواقع، وتقاس من خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمشاركة في صنع القرار، إذا الميزة الأولى تعتمد فيها العاملين على مشرفيهم في عملية صنع القرار، في حين الميزة الذاتية تعني مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد وبناء السياسات.<sup>1</sup>

**2. بيئة العمل المادية:** هي ظروف العمل التي يؤدي فيها شاغل الوظيفة مهامه ونسبة تواجده فيها من فترة عمله الإجمالي سواء كانت داخل المكاتب والورش أو بيئة العمل الخارجية، وتتكون بيئة العمل من ظروف العمل مجتمعة من نظافة وتهوية وإضاءة وضوضاء، وتوفير مقومات الأمن والسلامة وتحديد ساعات العمل وغيرها من الأمور التي تؤثر على صحة ونفسية العاملين، وعناصر البيئة المادية تحتاج إلى الحسنيين مثل الإدارة والمكاتب والأثاث، ويجب أن تكون مناسبة بحيث لا تسبب إجهاد للموظفين عند القيام بوظائفهم.<sup>2</sup>

**3. النمط القيادي:** أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته واسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عن الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي يستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض.<sup>3</sup>

**4. الإتصال الإداري:** يعرف الإتصال الإداري أنه عملية مشتركة ديناميكية تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والآراء والإتجاهات بين الأفراد والجماعات توحيداً للفكر واتفاقاً للمفاهيم. لإيجاد نوع من التفاهم المتبادل بهدف تحقيق أهداف معينة.

فهو عملية ضرورية في أي نشاط إداري يتمكن من خلاله كل مسؤول أو قائد بإبصال تعليماته وطريقة العمل. كما يمكن الموظفين من الإطلاع على أي جديد يخص العمل ورفع مختلف مشاكلهم وإنشغالهم. ويعرف أيضاً أنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة وهناك من يشخصه في المجال الإداري وفي المؤسسات أنه تلك

<sup>1</sup> سارة بن شيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مناجمت وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص43.

<sup>2</sup> رشيد مناصرية، خالد رجم، حدة إسعيد، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على المسار الوظيفي، دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقة المتجددة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد3، الشهر 3، 2020، ص72.

<sup>3</sup> ملعب سليمة، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، العدد 18، 2018، ص24.

العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لإستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (نازلة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

**5. الأجر والحوافز:** الأجر هو المقابل المادي الذي يتقاضاه الموظفون الذين تتصف أعمالهم بالوقئية سواء كانت لبعض الوقت أو طول الوقت، إما أن يكون هذا الأجر بالساعة أو اليوم أو بالشهر أو بالقطعة وكان يستخدم مصطلح أجير بدلا من الموظف دلالة على استخدام الموظف مقابل الأجر، أما إذا توفرت سياسة واضحة للحوافز فإن العاملين يتوجه وبشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافآت حيث تؤثر على دافعتهم مما تؤدي إلى العناصر المؤهلة منهم وذات الخبرة للعمل في المؤسسة التي تتبع سياسة حوافز واضحة وناجحة.<sup>2</sup>

**6. التدريب الوظيفي:** يعرف بأنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الإحتياجات التدريبية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته وبما يساهم في تحسين ادائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

كما يعرف التدريب على أنه كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة، أي أن التدريب يمثل كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية اداء العاملين وقدراتهم بما يساهم في تحقيق أهداف الفرد الشخصية (تنمية قدراته، وتحسين أدائه) وتحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

**7. درجة الإثراء الوظيفي:** هنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية وهي :

- شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه؛
- شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به؛
- المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله؛
- حيث تؤدي هذه العوامل بالإضافة إلى نوع المهام ووضوحها وأهميتها والاستقلالية في أدائها، إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يزيد من مستوى أدائهم ورضاهم، وبالتالي يتحقق لهم نوعا من الالتزام التنظيمي لمناصب عملهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حدة قرعيش، نصير لعراوي، الإتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية، دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية سطيف، جامعة سطيف، مجلد لمن دباغين، الجزائر، العدد1، 2022، ص ص 309، 310.

<sup>2</sup> رشيد مناصرية، خالد رجم، حدة أسعيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 72، 73.

<sup>3</sup> هشام بوخاري، عتيقة حرارية، المؤشرات السوسيو تنظيمية المونة لأبعاد المناخ التنظيمي في المنظمات المعاصرة مدخل نظري تحليلي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، 2018، ص 4.

<sup>4</sup> سفيان بوعطيط، رانية هادف، العوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المؤثرة في تكوين خصائص المناخ التنظيمي، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، جامعة 20.أوت 1955سكيكدة العدد3، 2018، ص406.

ثانيا: العوامل الشخصية.

نذكر منها :

1. **المودة والدفع:** ويقصد به الشعور الذي ينتج بين العمال في المنظمة ويعكس مستوى التلاحم بينهم وتتجلى أكثر بين فرق العمل التي توكل لها نفس المهام والأعباء والنشاطات. حيث أن تحقيق النجاعة في العمل وبلوغ أعلى مستويات الرضا المهني مرهون بنوع العلاقة السيكولوجية التي تربط بين أفراد جماعة العمل وذلك في إطار التنافس والتعاون البناء، فالعلاقات التي تربط زملاء العمل شبيهة بتلك التي تربط أفراد العائلة.

2. **مستوى الانتماء للمنظمة:** هو ذلك الشعور والإحساس الذي يشاركه العامل ويتقاسمه مع المنظمة التي ينتمي إليها. وهو في علاقة طردية مع مستوى الاهتمام والاعتبار الذي يناله من المؤسسة.

3. **تضارب القيم:** لا يمكن للفرد أن يتجرد من سلوكياته واتجاهاته المكتسبة من محيطه الاجتماعي الذي ترعرع فيه بمجرد توظيفه، وفي عديد الحالات يدخل العامل في تصادم مع قيم المؤسسة التي تسعى هذه الأخيرة إلى تجسيدها وترسيخها وفق قواعد وأطر ولوائح تلزم العامل التقيد والامتثال لها.<sup>1</sup>

4. **الدافع الذاتي:** وهي مجموعة من الدوافع التي تتفاعل فيما بينها لتجعل الفرد يتعلق بعمله، وبالتالي يبدأ الفرد بالبحث عن التفكير في أساليب جديدة في أداء العمل جذرية كانت أو تحسينية، بطريقة يشبع بها هذه الدوافع، ومن بين أهم هذه الدوافع التي تسهم في إنتاج وزيادة القدرة الإبداعية عند أصحابها نجد :

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية؛

- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وجديدة؛

- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.<sup>2</sup>

5. **الاتجاه:** الاتجاه هو موقف (وجهة نظر) الإنسان حيال شيء، موضوع، فكرة ... والاتجاه يتركب من ثلاث عناصر:

- العنصر الانفعالي (العاطفي) الحب، الكراهية، التفاوض؛

- العنصر العقلاني الأسباب، المقدمات، النتائج، الكسب؛

- الميل للتصرف أي ترجمة الانفعال والتدابير إلى سلوك وفعل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حمامي فريد، المناخ التنظيمي في المنظمة العناصر والعوامل المؤثرة فيه، مجلة المعيار، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، العدد3، 2023، ص594.

<sup>2</sup> مصطفى عومرية، بن عمر الجليلي، دور العوامل الشخصية والتنظيمية في تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسة الجزائرية، مجلة البديل الإقتصادي، جامعة معسكر، العدد7، 2017، ص88.

<sup>3</sup> سارة بن شيخ، مرجع سبق ذكره، ص399.

6. القدرات المهارات: القدرة على تلك الخاصة أو السمة الفطرية أو المكتسبة التي تسمح للفرد أن يفعل شيئاً مادياً أو ذهنياً، أما المهارات فهي الكفاءة في أداء المهام والأعمال مثل مهارة استخدام الحاسوب أو مهارة المحاسب في إعداد الميزانية.<sup>1</sup>

### ثالثاً: العوامل الخارجية:

تؤثر البيئة الاجتماعية الخارجية بما تحتويه من عناصر وعلاقات على طبيعة ونوعية المناخ التنظيمي، وهي مجموعة العوامل التي تشتمل على الأبعاد التالية:

1. خصائص المجتمع الخارجي: ويمثل هذا العنصر، مجموعة من العوامل التي تفرزها البيئة الاجتماعية والتي تندرج في إطار العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات والمعايير الاجتماعية وحتى المعتقدات الدينية، وهي ذات تأثير على السلوك التنظيمي والعلاقات التنظيمية كونها تمتص مدخلاتها من البيئة الاجتماعية والتي تكون مشبعة بخصائص البيئة الاجتماعية.

فالمجتمع في هذه الحالة يعمل على تلقين الأفراد قيماً معينة، وفي مقابل ذلك تعمل المؤسسة باعتبارها جزءاً من المجتمع الكلي من خلال التنشئة التنظيمية بتثبيت القيم الضرورية للعمل، وكل ذلك من منطلق تدريب العاملين وتعليمهم أمور المؤسسة وأهدافها وقيمتها وكل ما يميزها عن غيرها من المؤسسات وفي هذا الصدد يقول طارق كمال "إن البيئة الاجتماعية للعامل تقوم بدور أساسي في تعيين مقدار إنتاجه وتشكيل اتجاهاته".

2. العناصر التقنية: وهي مجمل الأساليب التكنولوجية المتوفرة في المؤسسة من أجل الإضفاء بنوع من السهولة والمرونة وإنما في إطار الحياة الأسرية، والتي بطبعها في مجال عمله لتشكيل عائق أمام أداءه المهني ومردوديته وبالتالي الشعور بالاغتراب المهني وما يسمى بالحضور الجسدي والغياب العقلي.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية:

#### أولاً: تأثير المنظمة في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية بعدة عوامل تختلف درجة هذا التأثير من عامل لآخر ومن منظمة لأخرى وكذلك من فرد لآخر ومن هذه العوامل:

#### 1. العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، وذلك لأهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه شعور العاملين بالعدالة أو عدمها في مكان العمل، والذي يمكن أن يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي مهما بلغت قوة سائر عناصر العملية الإدارية، وهي أحد الثغرات التنظيمية المهمة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين من جانب وعلى أداء المنظمة من جانب آخر، ففي الحالات التي يزداد فيها العاملين بعدم العدالة يترتب العديد من النتائج السلبية كإخفاض الرضا الوظيفي وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض الالتزام التنظيمي، إلى

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 42.

<sup>2</sup> حمادي فريد، المناخ التنظيمي في المنظمة العناصر والعوامل المؤثرة فيه، مرجع سبق ذكره، ص 590، 591.

انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة، وخلافاً لذلك فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة يؤدي إلى تفتتهم في إدارة المنظمة وزيادة قناعتهم بإمكانية الحصول على حقوقهم، وما يعانيه ذلك من ارتقاء سلوكيات بعد الإطمئنان إلى سيادة العدالة، ومن ثم الوثوق في المنظمة.<sup>1</sup>

## 2. الثقافة التنظيمية:

عرفها " أتكينسون PH.E. Atkinson " ببساطة على أنها : " تلخص طريقة الأداء الخاصة بالمنظمات والتي تميزها عن غيرها، أي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال من حولنا " فهي تشير إلى النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة والتي تبلورت خلال تاريخ لتشكل الأساس والمنطق لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية.<sup>2</sup>

- تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين الفردي وذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كالاهتمام بالعملاء، والعمل الجماعي، واحترام الوقت، والإخلاص في العمل، وتوفير المنظمات ذات الثقافة القوية ميزات عمل؛

- تعد بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها؛  
- تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشاكل.<sup>3</sup>

## 3. القيادة الإدارية:

تعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.<sup>4</sup>  
تتبع القيادة من قدرة القادة على توجيه الأنشطة الجماعية بالاتجاه الذي يريدون، فالقيادة الحكيمة هي التي تستطيع توحيد الجهود.

- وجود القيادة في المؤسسة أمر ضروري تماماً كوجود القلب بالجسم، فهي عملية أساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، وجعل أفعال العاملين أكثر منطقية وبعداً عن العشوائية.<sup>5</sup>

## 4. السياسة التنظيمية:

<sup>1</sup> حبه وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية البشرية بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك، ناحية بسكرة، شهادة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص122.

<sup>2</sup> شيخاوي سهام، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة في المنظمة، مجلة معارف، العدد 20، 2016، ص123.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص125.

<sup>4</sup> نور الدين مزهودة، اسمهان فزة، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية الاقتصادية، العدد 6، 2017، ص94.

<sup>5</sup> مسعودة فلوس، دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 1، 2018، ص80.

يقصد بالسياسة التنظيمية سيورة النشاطات والتي تسعى من خلالها المنظمة المحافظة على درجة عالية من الاحتراز والقتنة باستغلال كل مصادر القوة ونقاطها الموجودة في الأصول الحقيقية للتنظيم في ظل الظروف العادية أو في ظل الظروف الطارئة غير المتوقعة وهو ما يساهم بشكل كبير في تحقيق فعالية ملحوظة، إلا أن لهذه السياسة التنظيمية جانبا سلبيا إذا تم تكييف معناها خدمة للأغراض الشخصية حين يبحث الفرد أو الجماعة على المصلحة الذاتية والسيطرة على الآخرين وما يترتب عن هذا الهدف الخفي من ممارسات سلبية كالخداع والفساد الإداري وغيرها وترتبط السياسة التنظيمية بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها في النواحي الشخصية والنواحي المتعلقة بالعمل، وهو ما يتناقض مع الأسس التي تقوم عليها سلوكيات المواطنة التنظيمية ما يتسبب في قلة الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة الناحية السلبية للسياسة نظرا لما يصاحب ذلك من ضعف للرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام، وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي جميعها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطا قويا.<sup>1</sup>

ثانيا: تأثير الفرد في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية :

### 1. الرضا الوظيفي:

كما يعرفه Bittner و Connor . 2019"O على أنه حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد وخبراته المهنية السابقة، وهو يتضمن العلاقة مع الزملاء والقادة، ونظام التقييمات والراتب، ونظام الاتصالات والسياسات التنظيمية المتبعة.

كما يعرفه Webber ، 2019 على أنه: حالة وجدانية تعكس درجة إشباع حاجات الفرد المرتبطة بالعمل. ويتحقق عادة عن طريق الأجر، وظروف العمل، وطبيعة الممارسات الإدارية المتبعة.<sup>2</sup>

### 2. الولاء التنظيمي:

هو الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية، والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها وخلق التوافق بين قيمة وقيمها، ويعبر عنه إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس على فقرات مقياس الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي المستخدم في هذه الدراسة.<sup>3</sup>

### 3. السن:

<sup>1</sup> حبة وديعة، مرجع سبق ذكره، ص129.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد العزيز عبد المطلب الشريف، دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية، العدد1، 2021، ص 167.

<sup>3</sup> مجذوب أحمد محمد أحمد قمر، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، مجلة روى الاقتصادية، العدد 9، 2015، ص 217.

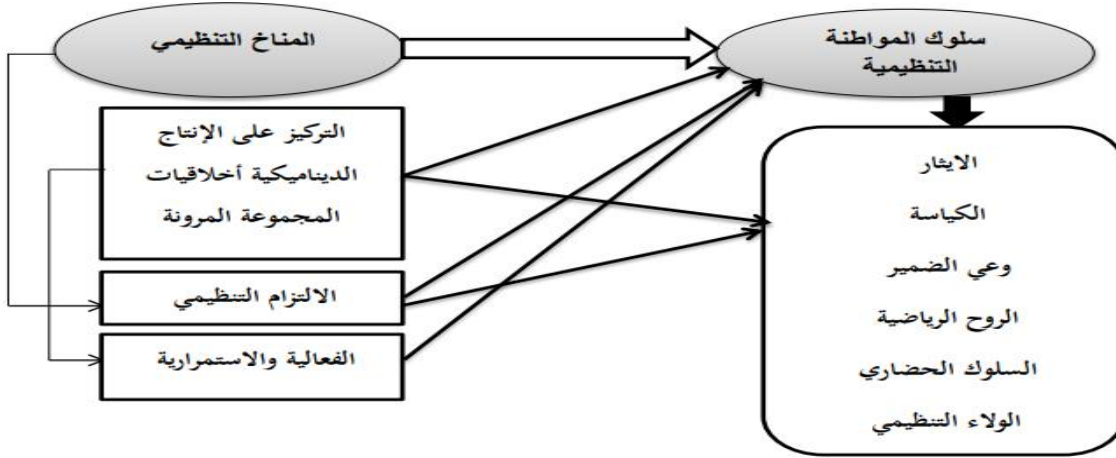
بينت بعض الدراسات أن لعمر الموظف تأثير واضحاً على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي بناؤها عبر الزمن.

#### 4. الأقدمية:

إن لمدة خدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتبين غلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقه، وبالتالي يحددها بشكل واسع، وبمرور الزمن يتكيف مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتقل درجة الغموض لديه يصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقه مما يترتب عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها.<sup>1</sup>

#### الفرع الثالث: العلاقة التكاملية بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة

##### الشكل (1.1): علاقة المناخ التنظيمي بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



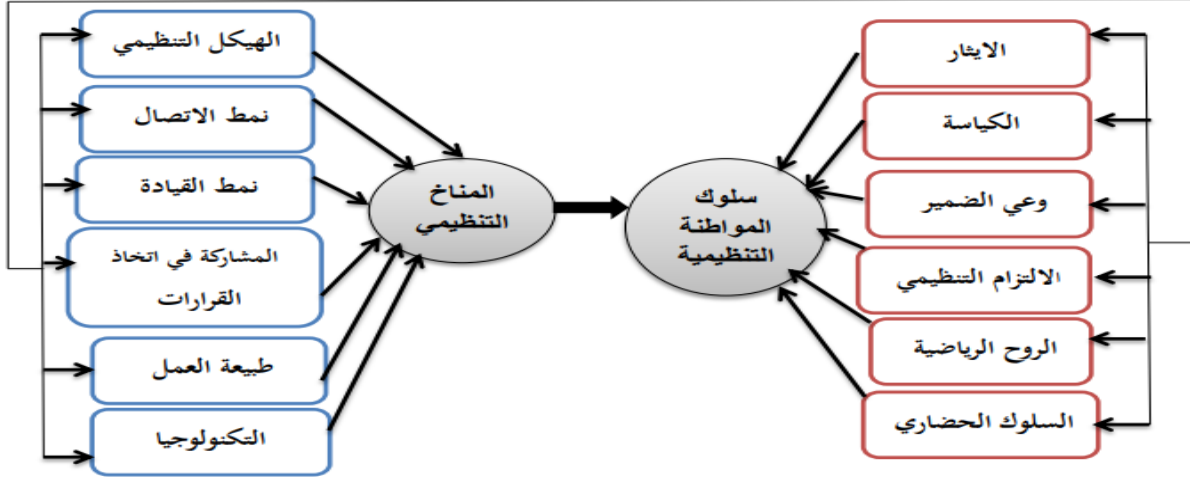
المصدر: زهواني الزهرة، المناخ التنظيمي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بغرداية، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة غرداية، 2021-2022، ص34.

يتضح لنا من خلال الشكل السابق أن المناخ التنظيمي يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال اتجاهات الأفراد نحو البقاء في العمل والاستقرار فيه فكلما زادت درجات الإيجابية في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كلما أكد ذلك على وجود مناخ تنظيمي إيجابي سائد، وبالتالي زاد التمسك والبقاء في العمل، وزادت درجات الولاء و الالتزام التنظيمي، فهذا الأخير بدوره يؤدي إلى الاستمرارية والفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> حمزة معمر، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد14، 2014، ص49.

وتظم بيئة المناخ التنظيمي مجموعة من العناصر منها: الديناميكية في العمل، أخالق المجموعة، وذا التركيز على الإنتاج... الخ، فنجدها تساهم وتؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية، وتؤثر في مستوى نشاط الأفراد وبقائهم وفي مستوى رضاهم الوظيفي.

الشكل (2.1): علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: زهواني الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص55.

يتضح لنا من خلال الشكل السابق أن المناخ التنظيمي يؤثر بطريقة مباشرة في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يمكننا اعتبار أن سلوك المواطنة التنظيمية هي جزء من المناخ التنظيمي، كما نجد أن أبعاد المناخ التنظيمي تؤثر في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهذا لأن المناخ التنظيمي يلعب دور أساسي في كونه البيئة التي تمارس فيها مختلف السلوكيات الوظيفية، ويشكل احد المؤثرات الأساسية التي تؤدي دورا حيويا في سلوكيات الأفراد.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع أثر المناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما حظيت باهتمام بالغ من قبل الباحثين في مجال الإدارة بالمؤسسات، ومن خلال ذلك سوف يتم التعرض لبعض هذه الدراسات التي تناولت أثر المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة وفق ترتيبت المتغيرات من المتغير المستقل إلى المتغير التابع ثم العلاقة بينهما، ثم بعد ذلك التعليق عليها مع إبراز أهم نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية وأيضا ما تم استفادة منه من الدراسات السابقة.

ونظرا لأهمية الدراسات السابقة المتمثلة في إثراء الإطار النظري بالمعلومات، وربطه مع الجانب الميداني، والإفادة منها في المنهجية، وفي تطوير وصياغة أداة الدراسة الحالية، فقد تم تقسيم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفقا للتسلسل التاريخي لها من الأحدث إلى الأقدم كالآتي :

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي:

أولا: الدراسات العربية

1- دراسة (فاطمة الزهرة بن صافية، 2015) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية".<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة من وجهة نظر العمال ومحاوله إثبات وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي، والتعرف أيضا على العوامل التنظيمية الإيجابية والسلبية التي من شأنها أن تنعكس على مستويات الالتزام التنظيمي.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ولجمع البيانات فقد استخدمت أداة الاستبيان والمقابلة والملاحظة على عينة مقدارها (164) عامل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

اتضح أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة من وجهة نظر العمال هو مناخ ايجابي، أما طبيعة الالتزام السائد بالمؤسسة فكانت لصالح الالتزام المستمر الذي يتعلق بتقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بتك المنظمة ومنافع البقاء بها، وأخيرا الالتزام المعياري الذي ينتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي وشعور الفرد بالالتزام والبقاء في المنظمة، وجود المناخ التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي.

<sup>1</sup> فاطمة الزهرة بن صافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، 2015.

2- دراسة (صليحة شامي، 2011) بعنوان: " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة، أحمد بوقرة، بومرداس".<sup>1</sup>

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بأبعاده، والتعرف على الأداء الوظيفي، وتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، وقد استخدمت الباحثة المقابلة والاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

### 1. بالنسبة للموظفين الإداريين

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محوري: (التقنية، الهيكل التنظيمي)، وإيجابية نحو المحاور الآتية: (العمل الجماعي، نمط القيادة، للاتصالات)؛
- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو بعدي: (الحوافز، المشاركة في صنع القرارات)؛
- وجود توجهات محايدة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، وتوجهات معتدلة نحو الأداء الوظيفي؛
- وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

3- دراسة (إيهاب محمود عايش الطيب 2008) بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية".<sup>2</sup>

حاول الباحث في هذه الدراسة تفصي أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، كما تهدف أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديمغرافية للأفراد مجتمع الدراسة. ومن أجل معالجة هذه الإشكالية ثم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، ثم توزيعها عشوائيا على (320) موظفا وموظفة من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد أمكن جمع (249) استبانة صالحة للتحليل، وتم استخدام الأساليب الاحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها. ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية، ولقد أوصلت الدراسة بضرورة أن تولي الإدارة العليا للمناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره الاهتمام اللازم كونه متغير هام يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، مما يساعد في تحقيق الشركة لأهدافها.

<sup>1</sup> صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة " أمجد بوقرة" بومرداس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة أمجد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، 2010.

<sup>2</sup> إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2008.

ثانيا: الدراسات الأجنبية.

### 1- دراسة (Selamat,2013)، بعنوان : **The Impact Of Organizational Climatic**

#### **" On Teachers Job Performance: <sup>1</sup>**

بحثت هذه الدراسة في تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين المعلمين، فالأداء الوظيفي للمدرسين وهو الطريقة التي يتصرف بها المعلم في عملية التدريس يجب أن يكون فعالاً، وحتى يكون فعالاً لا بد من دراسة المناخ التنظيمي للمدرسة وتأثيره على أداء المدرس، وانطلاقاً من كون الأداء الجيد للطلاب يعتمد على التدريس الفعال من قبل مدرسيهم، وباعتبار أن هذا الأخير يتأثر بالمناخ التنظيمي، فمن الضروري التحري عن تأثير هذا المناخ التنظيمي على أداء المدرسين التعليمي وبمتى ينعكس بالإيجاب على أداء الطلاب في المدارس.

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين، ومن أجل ذلك تم إجراء دراسة استطلاعية على حوالي 37 مشارك من مدرسي المدارس الثانوية تم اختيارهم بشكل عشوائي، ثم تم جمع البيانات باستخدام استبانة بحثية علمية تم توزيعها على هؤلاء المدرسين، ومن ثم تم تحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي.

أظهرت النتائج أن المدرسين في المدرسة الثانوية لم يتمكنوا من أداء مهامهم بالشكل الصحيح وذلك بسبب كون المناخ التنظيمي يعتبر عاملاً هاماً من العوامل التي يمكن أن تؤثر في الأداء. كذلك الأمر فقد تم التوصل إلى أن السلوك القيادي لمدير المدرسة يعتبر أحد أبعاد المناخ التنظيمي ويؤثر على أداء المدرسين أيضاً، وهذا ما يفرض ضرورة كون السلوك القيادي لمدرء المدارس إيجابياً وبما يعزز من الأداء الفعال للمدرسين.

### 2- دراسة (Zhang ,2010) بعنوان : **Organizational Climate and its Effecte on**

#### **Organizational Variables: An Empirical Stud<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص المناخ التنظيمي وأثره على المتغيرات التنظيمية، حيث تم إجراء دراسة على 419 مشارك من المديرين والموظفين في مجموعة من الشركات، توصلت الدراسة إلى أن لكل من المستوى التعليمي وطول وقت العمل لهما التأثير الأكبر على المناخ التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أن الطابع المميز للمشاريع القائمة في الشركات وأحجام هذه الشركات له تأثير هام على المناخ التنظيمي أيضاً. ومن جهة أخرى، توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي يعتبر ذو تأثير كبير على فعالية إدارة الموارد البشرية وما تضمنه من تقليل لدوران العمل، ورفع في مستوى الرضا الوظيفي وبما ينعكس بالنهاية في رفع كفاءة العمل.

<sup>1</sup> Selamat, N, Samsu, N, and Kamalu, N, 'The impact Of Organizational Climatic On Teachers' Job Performance, Educational Researche journal, Vol.2, N.1, (2013).

<sup>2</sup> Zhang, Jianwei (2010), **Organisational Climate and its Effects on Organisational Variables: An Empirical Study** International Journal of Psychological Studies, Vol. 2, No.2, (2010).

واستنتجت الدراسة وجود آثار ونتائج رئيسية للمناخ التنظيمي الجيد، وهذه الآثار تتمثل في التزام الموظفين بمنظمتهم، الهوية الجماعية لها أيضا.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية :

أولا: الدراسات العربية:

1- دراسة (شلاي وليد، 2016) بعنوان: " دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة " <sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة ، وسعيها لتحقيق أهداف الدراسة استخدم الطالب الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ اعتمد في بحث طبيعة الدور، استبيان لقياس الولاء التنظيمي واستبيان لقياس سلوك المواطنة التنظيمية من إعداد طالب البحث، بالاطلاع على الأدبيات النظرية للموضوع ، وتم تطبيق أداة البحث على مجتمع الدراسة، والمتمثل في موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة (البلدية، الدائرة، الولاية)، وبلغ حجم العينة (218) مفردة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : <sup>2</sup>

- توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة؛

- مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للجنس؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للجنس والأقدمية المهنية؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة تبعا للمستوى لتعليمي.

2- دراسة (رشيد مناصرية، فريد بن ختو، 2015) بعنوان " دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة

التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس، وحدة ورقلة" <sup>3</sup>.

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

<sup>3</sup> رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، ورقلة، الجزائر، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، بعد المسح المكتبي والالكتروني وتأصيله النظري ثم الانتقال للدراسة الميدانية من خلال الحصول على الوثائق الرسمية المتعلقة بالدراسة والمقابلة الشخصية مع بعض مسيري الموارد البشرية والاستمارة الإستبائية ومعالجتها إحصائياً عن طريق برنامج spss نسخة 19.

**النتائج المتوصل إليها:** وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة الإتصال محل الدراسة.

**3- دراسة (العطوي وضرغام، 2018) بعنوان " دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي لدى موظفي معمل الاسمنت الكوفة الجديد " .<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف عن الدور الذي يقوم به سلوك المواطنة التنظيمية في تحقيق التغيير التنظيمي في الشركة العامة للإسمنت- معمل إسمنت كوفة الجديد؛

- تحليل نوع العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي ومعرفة نوع هذه العلاقة؛

- المساهمة في زيادة رفع مستوى كفاءة وفعالية الافراد العاملين من خلال اجراء بعض التغييرات في المنظمة وبالتالي زيادة سلوك المواطنة التنظيمية للمنظمة.

- وبخصوص اختيار الفرضيات :

تم استخدام استبانة في معمل اسمنت الكوفة الجديد اذ تم اختيار عينة قدرها (97) من الأفراد وبخصوص ادوات الدراسة فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية من بينها تحليل الانحدار البسيط ومعامل التحديد R للتعرف على قدرة النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة واستخدام  $t$ -Test والذي يشير إلى معنوية النتائج فضلاً على استخدام F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد توصلت النتائج إلى :

- أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية موجبة بين السلوك المواطنة التنظيمية والتغيير التنظيمي في معمل الاسمنت الكوفة؛

- أن من أهم الأسباب التي ساهمت في ظهور التغيير التنظيمي في المنظمة هو وجود وتقبل سلوك المواطنة التنظيمية من قبل الموظفين في المنظمة؛

- التغيير التنظيمي في المنظمة ناتج عن وجود الإيثار في المنظمة من قبل الموظفين وكذلك الروح الرياضية ووجود الكرم لدى الموظفين وايضا السلوك الحضاري .

ثانياً: الدراسات الأجنبية.

<sup>1</sup> العطوي مهند، ضرغام محمد، دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية العدد4، 2018.

**1- دراسة ( Chinomona، 2011 ) بعنوان : The Impact of Organizational Support on Work Spirituality, Organizational Citizenship Behavior Behavior and Job Performance : The Case of Zimbanw s Small and Medium Enterprises (Sme) Sector<sup>1</sup>**

هدفت إلى التعرف على تأثير الدعم التنظيمي على روحانية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي يعملون في الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في ثالث أكبر مدينة في زيمبابوي في الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في زيمبابوي، تكونت عينة الدراسة من (230) موظف، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تطويرها للإجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لإختبار صحة النموذج المقترح وفرضياته. وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي للدعم التنظيمي على روحانية العمل وسلوك المواطنة والأداء الوظيفي، وأوصلت الدراسة بضرورة الإهتمام بالدعم التنظيمي للعاملين لإنعكاساته الإيجابية على روحانية العمل وسلوك المواطنة التنظيمية.

**2- دراسة (Karolidis, 2016) بعنوان : Organizational citizenship behavior in the .Greek public sector<sup>2</sup>**

هدفت هذه الدراسة على البحث في بناء سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير والسلوك الحضاري) في القطاع العام اليوناني، حيث يتم فحص مدى تعرض موظفي الخدمة الوطنية التنظيمية وقد تم ذلك بالاعتماد على الإستبانة التي كانت الأداة الرئيسية لجمع البيانات حيث وزعت على (322) موظف في وحدات الخدمة العامة المركزية والإقليمية اليونانية. ومن أهم النتائج المتوصل إليها :  
- توجد علاقة قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية ودافع الخدمة العامة، بينما يعمل التفاعل بين الهوية التنظيمية والرضا الوظيفي كوسيط لهذه العلاقة.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية :

**1- دراسة (عمر كبير وعبد الرزاق بن علي، 2019) بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال بعناية "<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Chinomona, Richard, "The impact of organizational support on work spirituality, organizational citizenship behavior and job performance: The case of Zimbanw's small and medium enterprises (SME) sector", African Journal of Business Mngement, Vol. 6, No.36: 10003-10014, (2011).

<sup>2</sup> Dimitrios Karolidis, **organizational citizenship behavior in the Greek public sector**, working paper, university of Macedonia, maced, (2016).

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

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها :

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

أما التوصيات المقترحة فتمثلت في :

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

2- دراسة (شنتاحة عائشة وريم عماد، 2017) بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية " .<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر المناخ التنظيمي (الحوافز، الاتصال، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات) على سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكيافة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري) في مركز ومديرية الضرائب بالأغواط، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 98 فرد ثم استرجاع منها 60 صالحة للتحليل، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

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

أما أهم التوصيات فتمثلت في :

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

<sup>1</sup> عمر كبير وعبد الرزاق بن علي، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال - عنابة الجزائر، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد9، العدد02، ديسمبر2019.

<sup>2</sup> عائشة شنتاحة، ريم عماد، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بمركز ومديرية الضرائب بالأغواط، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، الجزائر، 2017.

3- دراسة (اسماعيل وآخرون، 2012) بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي : دراسة حالة لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة - الرصافة " <sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والأثر بين ابعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. وقد اتخذت الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/ الرصافة في العاصمة العراقية بغداد عينة لها. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على استمارة أعدت في ضوء متغيرات البحث، حيث تم توزيع (75) استبانة، استعيد منها (71) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة بلغت (95%)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي من خلاله توصلت الدراسة على وجود علاقة ارتباط واثر للمناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة وإتاحة الحرية في التعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل، وتشجيع الإدارة للجهد المبذول وتنمية الحيوية في العمل، والتأكيد على ضرورة إعادة النظر بنظام الحوافز والمكافآت للتحويل من التركيز على العوائد المادية والمنافع الشخصية إلى التحفيز وزيادة الدافعية إذ إن كل ذلك يتيح الفرصة أمام التدريسين لتبني سلوك المواطنة التنظيمية.

#### المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، كما سنبين أهم جوانب الاستفادة مما سبق.  
أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة.

1. اتفقت معظم الدراسات السابقة في عينتها حيث تم تطبيق الدراسة على عينات عشوائية محددة رغم اختلاف مجالاتها وفي القطاع العام.
2. اتفقت الدراسات السابقة على وجود علاقة تأثيرية إيجابية للمناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية.
3. اتفقت معظم الدراسات الخاصة بالمتغير التابع لسلوك المواطنة التنظيمية مثل ابعاد دراستنا (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، وعي الضمير).
4. تباينت الدراسات السابقة في استخدام المنهج المتبع فهناك من استخدمت المنهج الوصفي مثل (فاطمة الزهرة، 2015) وهناك من استخدمت المنهج الوصفي التحليلي مثل (شتاتحة عائشة، ريم عماد، 2017- شلابي وليد، 2016) ودراسة (Selamat, 2013) استخدمت المنهج الإستدلالي.
5. اختلفت بعض الدراسات السابقة في الهدف فمنها من تناولت متغير المناخ التنظيمي مع متغيرات أخرى ومنها من تناولت المتغير التابع "سلوك المواطنة التنظيمية" ويوجد من اتفقت معنا في نفس الهدف مثل دراسة (شتاتحة عائشة، ريم عماد 2017- عبد الرزاق بن علي، 2019- اسماعيل، 2012).

<sup>1</sup> اسماعيل وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014.

6. اختلفت العديد من الدراسات السابقة مع دراستنا في تسمية ومضمون أبعاد المتغير المستقل المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الإتصال، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات) حيث تميزت دراستنا هنا أنها تناولت الأبعاد الأكثر تكراراً وأهمية في الدراسات السابقة.

ثانياً: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

1. أنها من أهم الدراسات لمتغيرات الدراسة المتجمعة في ولاية الوادي تخص مؤسسة سونلغاز بالوادي؛

2. ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عاجلت الفجوة العلمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة، الإتصال، الحوافز، المشاركة في إتخاذ القرارات) وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، وعي الضمير)، وفي الزمان والمكان الخاص بها وشمول عينتها لمؤسسة سونلغاز بالوادي، وتعددت أدواتها من خلال المصادر الأولية والثانوية والاستبانة التي لمست جميع المستويات الإدارية والفئات العمرية واستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

### خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل الى الاطار المنهجي للدراسة من خلال الاشكالية ماهو أثر المناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، وذلك الاعتماد على مجموعة من الفرضيات الاساسية التي نخدم موضوع بحثنا، ثم حاولنا توضيح أهم الأهداف، وأهمية وأسباب اختيار موضوع الدراسة، وكذا الصعوبات التي واجهتنا، ثم تطرقنا للجانب النظري في المبحث الاول عن المناخ التنظيمي شملت عدة جوانب من

مفهوم واهم خصائص وانواعه وابعاده واهميته بالنسبة للمنظمة باعتباره البيئة التي يمارس فيها العامل مهامه الوظيفية.

ثم تطرقنا في المبحث الثاني الى سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تعريف المتداولة من طرف المفكرين والباحثين واهميتها واهم خصائصها واعطاء اهم ابعادها التي تعبر عن سلوك المواطنة التنظيمية من مختلف المؤسسات، وتطرقنا الى علاقة بين المتغيرين وذلك بتدعيم مجموعة من نماذج توضيحية لمختلف العوامل المؤثرة لهما فالمناخ التنظيمي يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية والعكس فعلى أي مؤسسة ترغب بالبقاء فعليها تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية ضمن المناخ التنظيمي. وفي الاخير تطرقنا للدراسات السابقة العربية والاجنبية وواجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة



# الجانب التطبيقي

تمهيد:

سنتطرق من خلال هذا الفصل لموضوع أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز وذلك من خلال إعطاء لمحة بسيطة عن المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل البيانات المجمعة بواسطة الاستبيان بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة، لتتوصل في الأخير تأكيد صحة فرضيات الدراسة من قبولها أو رفضها، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة ميدانية.

المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة .

## الفصل التطبيقي

### المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

تعد سونلغاز من الهياكل المهمة في الجزائر إذ تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد وهذا في ظل التغيرات والتطورات التي تؤثر عليها.

بجانب عمدة المؤسسة إلى تطبيق إستراتيجية المناولة كنوع من الخيارات المثلى التي يتم من خلالها تحقيق نوع من الجودة بتكاليف أقل، كما تسعى المؤسسة إلى إيصال الخدمة إلى الزبون في الوقت المحدد والعمل على تقليص الوقت المخصص للإنتاج الذي يكون بتوزيع الأشغال والمهام إلى مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المناولة (المقاولة) التي تمتاز بكفاءات عالية تساعد في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه مع المؤسسة. وعليه يمكننا طرح الإشكالية كالتالي:

فيما تتمثل إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز الوادي ؟

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز

#### الفرع الأول: نشأة المؤسسة الأم

إن نشأة مؤسسة "سونلغاز" مرتبطة بالتوجهات الاقتصادية للبلاد والتوجهات الاشتراكية حيث كانت شركة احتكارية ومع تحولات الاقتصادية تحول نظامها إلى النظام الجديد وهو النظام الرأسمالي ويعتبر قطاع الكهرباء والغاز من بين أهم القطاعات الاقتصادية في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا.

و لكي يتم استغلال الموارد الاقتصادية في الجزائر عهد الفرنسيون إلى إنشاء مؤسسة الكهرباء والغاز (E.G.A) في (05-06-1947)، و بعد الاستقلال ثم الإبقاء على هذه المؤسسة إلى غاية (28-06-1969) (شملها قرار التأميم) وذلك بسبب التخريب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي وانتهى البنية التحتية آنذاك، وقد صدر الأمر رقم (59-96) والذي تضمن حل مؤسسة الكهرباء والغاز ما يسمى بإختصار (I.C.E.P) المؤسسة ذات الطابع التجاري سونلغاز.

تعتبر مؤسسة سونلغاز أهم مؤسسة وطنية قياسًا بالقطاع الذي تعمل فيه حيث تمتلك حصرية لإنتاج الكهرباء و نقله وتوزيعه في الجزائر و كذلك لنقل الغاز الطبيعي وتوزيعه، للمؤسسة الفضل في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد من أقل من نسبة (50%) يوم تأسست في عام (1969) ليرتفع إلى حوالي نسبة (100%) اليوم، وتعد سونلغاز أكبر مرفق كهربائي في المغرب العربي دون منازع ومن أكبر المرافق الكهربائية على صعيد العالم العربي (الرابعة بعد المؤسسات السعودية و المصرية و الكويتية) ذلك نظرًا لرقم أعمالها الذي يزداد دائما في السوق الاقتصادية حيث بلغ عام (1999) مجمل أعمال سونلغاز أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري (حوالي 97 مليون دولار أمريكي) في قطاع الغاز علمًا أن الكهرباء والغاز يتم بيعها في الجزائر بأسعار هي الأدنى في العالم وتوظف الشركة حاليًا أكثر من 21 ألف شخص.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة، تاريخ الزيارة 09 ماي 2023.

## الفصل التطبيقي

### الفرع الثاني: نشأة مركز التوزيع بالوادي

في فترة سابقة كانت منطقة الوادي تتزود بالطاقة الكهربائية وذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع ببسكرة ونظرا للكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز توزيع لمنطقة الوادي وذلك في أواخر الثمانيات بخلق مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

### المطلب الثاني: مهام المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ووظائفها

للمؤسسة عدة مهام ووظائف تقوم بها ما سنتطرق له في هذا المطلب

### الفرع الأول: مهام المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

- بناء على القانون الذي أصدر في سنة 1985

أن المهام التي تقوم بها المؤسسة كالاتي:

### أولا : الطاقة الكهربائية

المؤسسة تقوم بإنتاج ونقل وتوزيع واستغلال الطاقة الكهربائية.

### ثانيا: الغاز:<sup>1</sup>

المؤسسة تقوم بنقل والتوزيع العمومي للغاز الطبيعي ولكي تبقى المؤسسة محتكرة لهذا النشاط عليها القيام ب:

- ✓ إقامة مؤسسات من أجل تنمية القطاع؛
- ✓ دراسة وتطوير التقنيات المستعملة في المؤسسة؛
- ✓ التسيير الجيد للعمال وتكوينهم من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية؛
- ✓ اتساع المساحة المستعملة للكهرباء والغاز لزيادة المبيعات.

### ثالثا: مهام مركز التوزيع بالوادي :

- ✓ تسيير المشتركين (الكهرباء والغاز)؛
- ✓ تسيير المنشآت الكهربائية والغازية؛
- ✓ تطوير المنشآت الطاقة؛
- ✓ تمثيل المؤسسة على مستوى الولاية؛
- ✓ الاتصال بالسلطات.

### الفرع الثاني: وظائف مؤسسة سونلغاز:

- 1-الوظائف التقنية: القيام بإنجاز وتطوير بحوث في مجال الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة في المجالات المذكورة .
- 2-الوظائف التجارية: وتتمثل في بيع الطاقة للمستهلكين وتحقيق رغباتهم ومن الوظائف السابقة ظهرت عدت وظائف فرعية غلى قسمين:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة، تاريخ الزيارة 09 ماي 2023.

## الفصل التطبيقي

### ❖ وظائف ذات طابع إداري:

- تسيير المال؛
- تسيير الوسائل؛
- معالجة المعلومات.

### ❖ وظائف ذات طابع دراسي:

- القيام بدراسات تسويقية؛
- القيام بدراسات النظام العام وأنظمة مراقبة التسيير؛
- وفي الوظائف ذات الطابع الدراسي يكون بهدف جميع الدراسات هو تحديد سياسة رشيدة للمؤسسة وإيجاد الإستراتيجية اللازمة لتحقيق هدف الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الأم.
- القيام بدراسات اقتصادية (التخطيط).

### المطلب الثالث : تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن مديرية التوزيع بالوادي تتكون من عدة مصالح وأقسام فيما يلي:

**1. المدير العام:** يتمثل دور المدير في الإشراف على جميع العمليات التي يقوم بها الفرع والمصادقة عليها ويقوم بدراسة جميع التقارير وتحليلها وتقديم نسخ منها للسلطات العليا ويتمثل دوره كذلك في مراقبة أداء العمال لعملهم ويتمثل الفرع في المديرية الجهوية والمؤسسة الأم.

**2. المصلحة القانونية:** المصلحة المكلفة بالشؤون القانونية التي تخص الشركة وعمالها وتمثل مهامها في:

- فض النزاعات بين الشركة والمتعاقدين؛
- إبرام العقود بين الشركة والمتعاملين معها.

### **3. المصلحة والاتصالات:**

المصلحة المكلفة بالتنسيق والترابط بين المصالح والمتعاملين من مهامها:

- تسهيل المبادلات بين الشركة والمتعاملين معها؛
- الاتصالات الداخلية بالشركة.

### **4. هندسة الأمن والوقاية:**

المصلحة الخاصة بالحماية والأمن من مهامها:

- تأمين توزيع الطاقة الكهربائية وصيانة الشبكات وتسيير المشتركين في الشروط الملائمة للنوعية والأمن؛
- من واجبها أيضا صيانة الشركات بواسطة برنامج منظم، وتحليل الحوادث التي تصب في الشبكة .

## الفصل التطبيقي

### 5. قسم تقنيات الغاز:

القسم الخاص بالتقنيات المبرمجة بتركيب الغاز من مهامه: <sup>1</sup>

- إستمرار التموين بالطاقة الغازية بصورة جيدة؛
- المحافظة على نوعية الخدمة بالنظر إلى الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط.

### 6. قسم تقنيات الكهرباء:

يتمثل في القسم المتخصص في تركيب الشبكات الكهربائية مع إستمرارية الخدمة بنوعية عالية من مهامه:

- الاستمرارية: بالتموين بالطاقة الكهربائية مع التقليل قدر الإمكان من الانقطاعات.
- النوعية: بتقديم الخدمة بنوعية جيدة حسب الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط.

### 7. مساعد الأمن الداخلي: من مهامه:

- المحافظة على الأمن داخل الشركة؛
- رفع تقرير عن السير العام للشركة إلى الوحدة الرئيسية.

### 8. قسم العلاقات التجارية: يلعب دور الوساطة بين الشركة والزبون ومن مهامه:

- ربط الزبائن الجدد وإنجاز عقود الاشتراك؛
- إنجاز عقود التموين بالطاقة الكهربائية؛
- متابعة طلبات الزبائن من وصولها إلى نهاية العملية (تشغيل المنشآت الكهربائية).

### 9. قسم إستغلال أنظمة الإعلام الآلي: القسم المتخصص بالمعالجة الآلية للإعلام الآلي، من مهامه:

- معالجة برمجة المعلومات وتسييرها وفق القوانين الخاصة بالطاقة الكهربائية؛
- إعداد البرامج والإحصائيات والمتابعة المستمرة لملفات المشتركين.

### 10. مصلحة الوسائل العامة: المصلحة الخاصة بالحفاظ على الوسائل وتقوم بالمهام التالية:

- توفير وسائل النقل لأداء مهام المصالح؛
- التكفل بتصليح الأدوات التالفة من مكاتب وأبواب ونوافذ؛
- الحرص على توفر كل ما يلزم الموظفين من تجهيزات مكتبية وتسيير حظيرة السيارات.

### 11. قسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز: هو القسم المكلف بدراسة مشاريع شبكات الكهرباء والغاز

ومتابعة تنفيذها ويكمن مهامه فيما يلي:

- دراسة طلبات الزبائن الجدد؛
- متابعة الأشغال وإنجاز المنشآت الكهربائية والغازية

### 12. خلية المراقبة والتسيير: غير مفعلة.

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة، تاريخ الزيارة 09 ماي 2023.

## الفصل التطبيقي

**13. قسم إدارة تسيير المشاريع :** تخصصه تسيير مشاريع الشبكات الكهربائية والغازية من مهامه:

- التسيير الأمثل لميزانية المؤسسة والدراسات الاقتصادية؛
- تسيير قروض المركز؛
- تسيير الأشغال الكهربائية؛
- تسيير المخزون.

**14 قسم تخطيط الكهرباء :**

- القسم الخاص بدراسات الجدوى من مهامه:
- التخطيط لتركيب الشبكات الكهربائية؛
  - تسيير الأشغال الكهربائية.

**15 قسم الموارد البشرية :** القسم الخاص بتسيير الموارد البشرية وتطويره وتدريبه من مهامه: <sup>1</sup>

- معالجة أجور العمال؛
  - معالجة المسار المهني للعامل والعوامل الثابتة للأجور؛
  - متابعة تكوين العمال، التربصات، الأيام الدراسية؛
  - متابعة حوادث العمل؛
  - متابعة الوثائق الادارية وحفظ القرارات في ملفات العمال .
- قسم المالية والمحاسبة: هذا القسم هو المسؤول عن التكفل المادي بمختلف الاستثمارات ومشتريات الفرع بالإضافة إلى القيام بعمليات التسجيل والجرد وكذلك التسيير الامثل لميزانية المؤسسة والدراسات الاقتصادية، ومن مهامه:
- التسيير الأمثل لميزانية المؤسسة والدراسات الاقتصادية؛
  - تسيير قروض المركز؛
  - تسيير المخزون.
- ولكي تبقى الشركة محتكرة لنشاط توزيع الكهرباء والغاز عليها القيام ب:
- التوسع في إنشاء الفروع من أجل تنمية القطاع؛
  - دراسة تطوير التقنيات المستعملة في المؤسسة؛
  - التسيير الجيد للعمال وتكوينهم من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية؛
  - إتساع المساحة المستعملة للكهرباء والغاز لزيادة المبيعات.

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة، تاريخ الزيارة 09 ماي 2023.

## الفصل التطبيقي

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة ميدانية

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة دراسة وجهات نظر على موظفي مؤسسة سونلغاز حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

#### المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نبين عينة الدراسة بالإضافة لأدوات جمع البيانات المتمثلة في " الاستبيان "

#### الفرع الأول: عينة الدراسة

نظرا لأهمية موضوع الدراسة لكونه من المفاهيم الحديثة للتسيير ومن أجل الحصول على النتائج الأكثر صدق وواقعية، تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة التي نرى فيها متطلبات الدراسة، يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الموظفين الإداريين

تم توزيع 40 استمارة على عينة الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبعد الفترة الزمنية امتدت حوالي أسبوع، ثم جمع هذه الاستبيانات حيث تم استرداد 30 استمارة منها، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تبين أنه 30 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية.

#### الفرع الثاني: تصميم أداة الدراسة "الاستبيان "

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي صمم خصيصا لجمع البيانات لأغراض الدراسة، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول إشكالية الدراسة وفرضياتها، لتجيب عليها عينة الدراسة، ويتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

● الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتمثلت في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

#### ● الجزء الثاني: محاور الدراسة

- المحور الأول: المناخ التنظيمي تم تقسيمه لخمسة أبعاد:

■ البعد الأول: الهيكل التنظيمي؛

■ البعد الثاني: القيادة الإدارية؛

■ البعد الثالث: نمط الاتصال؛

■ البعد الرابع: مشاركة العاملين؛

■ البعد الخامس: الحوافز.

- المحور الثاني: سلوك المواطنة تم تقسيمه لخمسة أبعاد كما يلي:

## الفصل التطبيقي

- البعد الأول: الإيثار؛
- البعد الثاني: الكياسة؛
- البعد الثالث: السلوك الحضاري؛
- البعد الرابع: الروح الرياضية.
- البعد الخامس: وعي الضمير.

### المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

#### الفرع الأول: الأساليب الوصفية.

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

#### الفرع الثاني: الأساليب الاستدلالية.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

### المطلب الثالث: ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح صدق المحكمين أو صدق المحتوى للاستبيان بالإضافة إلى اختبار كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي:

#### الفرع الأول: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأکید مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم 01).

## الفصل التطبيقي

### الفرع الثاني: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة

#### جدول رقم (1.2): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معايير الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: المناخ التنظيمي	20	0.866
المحور الثاني: سلوك المواطنة	20	0.838
الاستبيان ككل	40	0.883

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.883 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

### الفرع الثالث: صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

تم قياس صدق الاستبيان في هذه الطريقة وفقا لمعامل ارتباط بيرسون من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارة الأبعاد والدرجة الكلية للمحور التابعة له من جهة، ومعدل عبارات الاستبيان الكلي من جهة أخرى.

#### أولا: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

#### الجدول رقم (2.2): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

Sig	Pearson Correlation	أبعاد ومحاور الدراسة
0.000	0.642**	البعد الأول: الهيكل التنظيمي
0.000	0.681**	البعد الثاني: القيادة الإدارية
0.000	0.695**	البعد الثالث: نمط الاتصال
0.000	0.759**	البعد الرابع: مشاركة العاملين
0.000	0.675**	البعد الخامس: الحوافز
0.000	0.889**	المحور الأول: المناخ التنظيمي

\*\*دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأول المناخ التنظيمي من خلال أبعاد (البعد الأول: الهيكل التنظيمي، البعد الثاني: القيادة الإدارية، البعد الثالث: نمط

## الفصل التطبيقي

الاتصال، البعد الرابع: مشاركة العاملين، البعد الخامس: الحوافز) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول المناخ التنظيمي صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني

الجدول رقم (3.2): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني

Sig	Pearson Correlation	أبعاد ومحاور الدراسة
0.000	0.631**	البعد الأول: الإيثار
0.002	0.547**	البعد الثاني: الكياسة
0.000	0.830**	البعد الثالث: السلوك الحضاري
0.000	0.781**	البعد الرابع: الروح الرياضية
0.000	0.708**	البعد الخامس: وعي الضمير
<b>0.000</b>	<b>0.751**</b>	المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

\*\*دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن لأبعاد المحور الثاني المواطنة التنظيمية من خلال أبعاد (البعد الأول: الإيثار، البعد الثاني: الكياسة، البعد الثالث: السلوك الحضاري، البعد الرابع: الروح الرياضية، البعد الخامس: وعي الضمير) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الثاني دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الثاني سلوك المواطنة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

### المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة لتحليل محاور الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي.  
أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

## الفصل التطبيقي

جدول رقم (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
93,3	28	ذكر
6,7	2	أنثى
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بنسب متفاوتة حيث 93.3% لصالح الذكور في حين 6.7% لصالح الإناث نفس هذه النسب المتباعدة على أن المؤسسة محل الدراسة تتعامل مع فئة الذكور أكثر من فئة الإناث بحكم طبيعة العمل. كما هو مبين في الشكل الموالي

الشكل رقم (1.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

جدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	1	3,3
من 25 إلى 35 سنة	6	20
من 36 إلى 45 سنة	18	60
أكثر من 46 سنة	5	16,7
المجموع	30	%100

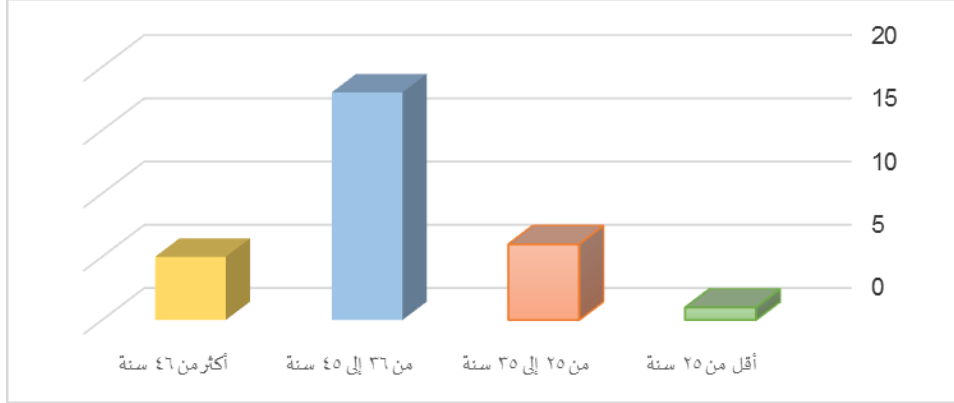
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة تتوزع بأغلبية الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بعدد 18 ونسبة 60%، تليها الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بعدد 6 ونسبة 20%، أما الفئة العمرية أكثر

## الفصل التطبيقي

من 46 سنة بعدد 5 ونسبة 16.7% أما أقل من 25 سنة بنسبة 3.3% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

شكل رقم (2.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

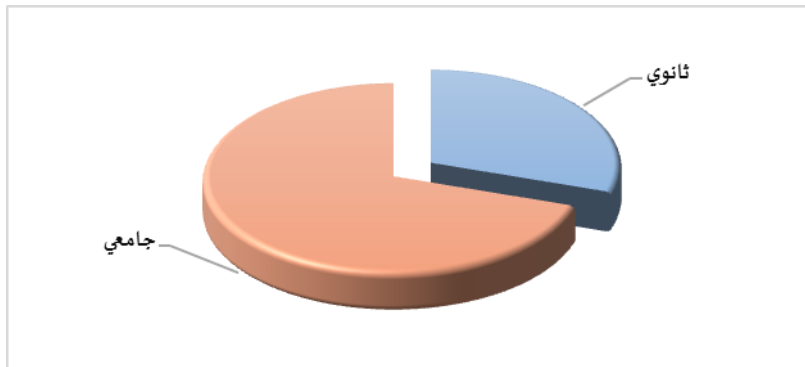
جدول رقم (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
30	9	ثانوي
70	21	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتوزع بأغلبية مستوى جامعي بعدد 21 ونسبة 70%، تليها مستوى ثانوي بعدد 9 ونسبة 30% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

شكل رقم (3.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

## الفصل التطبيقي

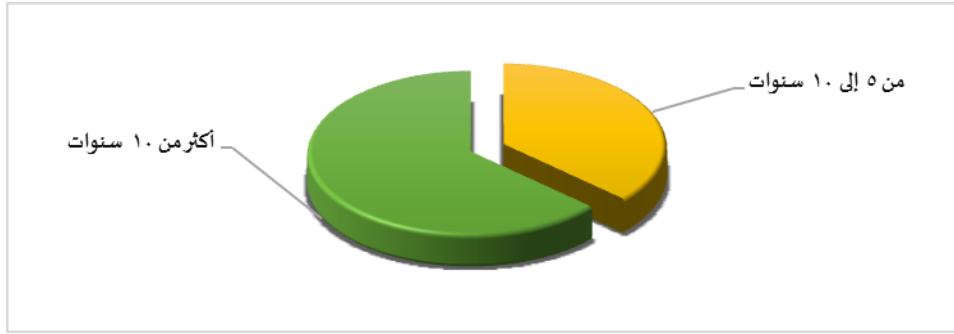
جدول رقم (6.2): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
من 5 إلى 10 سنوات	11	36,7
أكثر من 10 سنوات	19	63,3
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة المستجوبة بأغلبية سنوات خبرة أكثر من 10 سنوات بعدد 19 ونسبة 63.3% تليها من 5 إلى 10 سنوات بعدد 11 ونسبة 36.7% من المجموع الإجمالي للنسب وهذا ينعكس بالإيجاب على كفاءة المورد البشري كيف كلما تقدم المورد البشري بالمؤسسة كلما زادت قيمته وخبرته المهنية. والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (4.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر إيجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة والخبرة مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الدراسة.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الحماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

جدول رقم (7.2): مقياس ليكارت الحماسي

## الفصل التطبيقي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
غير موافق تماما	]1.79 - 1]
موافق	]2.59 - 1.80]
محايد	]3.39 - 2.60]
موافق	]4.19 - 3.40]
موافق تماما	]5 - 4.20]

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

الفرع الأول: تحليل أبعاد المحور الأول: المناخ التنظيمي

الجدول رقم (8.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الاتجاه العام للعينة	مرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	<u>1</u>	0,819	3,86	1. يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للمؤسسة
مرتفع	<u>2</u>	0,723	3,60	2. هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي
مرتفع	<u>3</u>	0,817	3,43	3. لديكم القدر الكافي من السلطة لأداء عملكم بالطريقة المناسبة
مرتفع	<u>4</u>	0,770	3,40	4. يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة
مرتفع	<u>2</u>	<b>0,616</b>	<b>3,57</b>	<b>البعد الأول: الهيكل التنظيمي</b>
متوسط	<u>2</u>	0,019	3,16	5. يتفهم المسؤول الأمور الشخصية للعاملين
متوسط	<u>1</u>	0,935	3,23	6. يقدر المدير جهودك المبذولة
متوسط	<u>4</u>	0,855	2,60	7. يتعامل المدير مع الجميع بإنصاف
متوسط	<u>3</u>	0,033	2,63	8. يشجع المدير الحوار ويقبل التعبير على المشاكل المهنية
متوسط	<u>5</u>	<b>0,852</b>	<b>2,90</b>	<b>البعد الثاني: القيادة</b>
مرتفع	<u>2</u>	0,639	3,93	9. تستخدم المؤسسة وسائل حديثة ومتطورة لنقل المعلومات بين مختلف المصالح
مرتفع	<u>3</u>	0,817	3,76	10. تتم الاتصالات بين المسؤولين والعاملين بسرعة كبيرة
مرتفع	<u>1</u>	0,643	4,00	11. يساعد نظام الإتصال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
مرتفع	<u>4</u>	0,958	3,66	12. يتم استخدام الاتصالات غير الرسمية الشفهية بجانب الاتصالات الرسمية
مرتفع	<u>1</u>	<b>0,614</b>	<b>3,84</b>	<b>البعد الثالث: نمط الاتصال</b>
متوسط	<u>1</u>	0,048	3,26	13. يشارك العاملون في وضع الاهداف المسطرة للمؤسسة
متوسط	<u>3</u>	0,937	2,86	14. تتم مناقشة المشاكل والقرارات بصورة جماعية
متوسط	<u>2</u>	0,033	2,96	15. يمتلك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لإتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم
متوسط	<u>4</u>	0,932	2,60	16. يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم

## الفصل التطبيقي

متوسط	4	0,743	2,92	البعد الرابع: مشاركة العاملين
مرتفع	1	0,884	3,66	17. الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع ما تبذله من جهد في العمل
متوسط	3	0,176	3,16	18. تمنحك المؤسسة زيادة في الأجر مكافئة على الجهود الإضافية
متوسط	4	0,304	2,76	19. تعمل عملا آخر من أجل زيادة الدخل الشهري
متوسط	2	0,072	3,23	20. تمنح الحوافز في المؤسسة بناء على مجهودات العاملين
متوسط	3	0,768	3,20	البعد الخامس: الحوافز
متوسط		0,497	3,29	المحور الأول: المناخ التنظيمي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم مستوى المناخ التنظيمي حسب عينة الدراسة بلغ (3.29) وبالانحراف المعياري قدر بـ: (0.497) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى جودة الخدمة بالمؤسسة محل الدراسة باتجاه متوسط وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

- بالنسبة البعد الاول: الهيكل التنظيمي: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (3.57) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.40-3.86) حيث أن "العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.40) و موافقون عليها بدرجة مرتفعة على أنه يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للمؤسسة، أما العبارة رقم 02 "جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.60) و موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي، "العبارة رقم 03" جاءت بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (3.43) ما يؤكد على أنه لديهم القدر الكافي من السلطة لأداء عملهم بالطريقة المناسبة، و أخيرا العبارة رقم 04 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) ما يعني أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمتاز بالمرونة.

- بالنسبة البعد الثاني: القيادة: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الخامسة بالمتوسط الحسابي (2.90) و بدرجة تطبيق متوسطة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.60-3.23) حيث أن "العبارة رقم 06 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.21) ما يؤكد أن المدير يقدر جهود العمال المبذولة، أما "العبارة رقم 05" جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط

## الفصل التطبيقي

حسابي (3.16) ما يدل على أنه يتفهم المسؤول الأمور الشخصية للعاملين، كما نجد "العبارة رقم 08" جاءت بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (2.63) ما يعني أن المدير يشجع الحوار ويقبل التعبير على المشاكل المهنية، أما العبارة " يتعامل المدير مع الجميع بإنصاف" جاءت بالمرتبة الرابعة و الأخيرة و بمتوسط حسابي (2.60).

- بالنسبة البعد الثالث: **نمط الاتصال:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بـ 3.40 إلى 4.19 درجة؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.66-4.00) حيث أن "العبارة رقم 11 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.00) و موافقون عليها بدرجة مرتفعة أن نظام الإتصال بالمؤسسة يساعد على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، أما "العبارة رقم 09" جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.93) ما يدل أنه تستخدم المؤسسة وسائل حديثة و متطورة لنقل المعلومات بين مختلف المصالح، "العبارة رقم 10" جاءت بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (3.76) ما يؤكد على أنه تتم الاتصالات بين المسؤولين و العاملين بسرعة كبيرة. في حين نجد العبارة " يتم استخدام الاتصالات غير الرسمية الشفهية بجانب الاتصالات الرسمية" في المرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.66).

- بالنسبة البعد الرابع: **مشاركة العاملين:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الرابعة بـ 3.40 إلى 4.19 درجة؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.60-3.26) حيث أن "العبارة رقم 13 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.23) ما يؤكد على أنه يشارك العاملون في وضع الأهداف المسطرة للمؤسسة، أما "العبارة رقم 15" جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (2.96) ما يدل على أنه يمتلك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، "العبارة رقم 14" جاءت بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (2.86) ما يعني على أنه تتم مناقشة المشاكل و القرارات بصورة جماعية، في حين نجد العبارة " يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم" في المرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (2.60).

- بالنسبة البعد الخامس: **الحوافز:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثالثة بـ 3.40 إلى 4.19 درجة؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (متوسطة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.76-3.66) حيث أن "العبارة رقم 17 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.66) و موافقون عليها بدرجة مرتفعة ما يؤكد على أن الأجر الذي يتقاضاه العمال يتناسب مع ما يبذلونه من جهد في العمل، أما العبارة رقم 20" جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.23) أي تمنح الحوافز في المؤسسة بناء على مجهودات العاملين، "العبارة رقم 18" جاءت بالمرتبة الثالثة و بمتوسط حسابي (3.16) ما يدل

## الفصل التطبيقي

على أنه تمنح المؤسسة العمال زيادة في الأجر مكافئة على الجهود الإضافية، في حين نجد العبارة " تعمل عملا آخر من أجل زيادة الدخل الشهري " في المرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (2.76).

الفرع الثاني: تحليل أبعاد المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

الجدول رقم (9.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الاتجاه العام للعينة	مرتفع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	4	0,764	3,96	21.أشارك العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة
مرتفع	1	0,530	4,16	22.أقوم بتوجيه العاملين الجدد وأفيدهم بخبراتي
مرتفع	3	0,691	4,06	23.مستعد للعمل كبديل عن زملائي عند الضرورة
مرتفع	2	0,661	4,10	24.أحب ان أكرس جزء من وقتي لمساعدة زملائي في حل مشاكل العمل
مرتفع	2	0,469	4,07	البعد الأول: الإيثار
مرتفع	2	0,639	3,93	25.أشاور زملائي في المؤسسة إذا كانت قراراتي تؤثر فيهم
مرتفع	4	0,952	3,70	26.أنجز الأعمال الإضافية دون تدمير
مرتفع	3	0,661	3,90	27.أراقب تصرفاتي والأثر الذي يتركه سلوكي
مرتفع	1	0,730	4,13	28.أجنب خلق المشاكل بين زملائي في العمل
مرتفع	4	0,518	3,91	البعد الثاني: الكياسة
مرتفع	2	0,764	3,96	29.أتواجد دائما في الوقت المحدد لبدء العمل
مرتفع	4	0,668	3,63	30.أواظب على حضور الاجتماعات المهمة سواء الرسمية أو غير الرسمية
مرتفع	3	0,833	3,83	31.أحرص على تقديم أفكارا ومقترحات جديدة وإبداعية لتطوير العمل
مرتفع	1	0,711	4,10	32.أعمل جاهدا لتطوير مهاراتي من أجل الرقي بالعمل
مرتفع	5	0,536	3,88	البعد الثالث: السلوك الحضري
مرتفع	3	0,961	3,80	33.أنجز الأعمال الإضافية دون تدمير
مرتفع	4	0,773	3,76	34.أغاضى عن المضايقات في بيئة العمل
مرتفع	1	0,583	4,26	35.أحس بزملائي عندما يكون لديهم مشاكل شخصية وأتعاطف معهم
مرتفع	2	0,461	4,16	36.أقبل الانتقادات من زملائي أجل النمو وتحسين العمل
مرتفع	3	0,440	4,00	البعد الرابع: الروح الرياضية
مرتفع جدا	2	0,567	4,23	37.أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة بقدر الإمكان
مرتفع جدا	3	0,568	4,23	38.الترحم بالجدية في أداء المهام الوظيفية
مرتفع جدا	1	0,568	4,43	39.أهتم بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة
مرتفع	4	0,592	4,16	40.أجنب الأعمال الشخصية خلال وقت العمل الرسمي
مرتفع جدا	1	0,499	4,26	البعد الخامس: وعي الضمير
مرتفع		0,344	4,02	المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

## الفصل التطبيقي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم مستوى سلوك المواطنة التنظيمية حسب عينة الدراسة بلغ (4.02) وبالانحراف المعياري قدر بـ: (0.344) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني هو ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة باتجاه مرتفع وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

- **بالنسبة البعد الأول: الإيثار:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (4.07) و بدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.96-4.16) حيث أن "العبرة رقم 22 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16) و موافقون عليها بدرجة مرتفعة على أنهم يقومون بتوجيه العاملين الجدد و يفيدونهم بخبراتهم، أما العبارة رقم 24" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.10) و موافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أن العمال يحبون تكريس جزء من وقتهم لمساعدة زملائهم في حل مشاكل العمل، "العبرة رقم 23" جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.06) ما يؤكد على أنهم مستعدون للعمل كبديل عن زملائهم عند الضرورة، و أخيرا العبارة رقم 21 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.96) ما يعني أنهم يشاركون العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة.

- **بالنسبة البعد الثاني: الكياسة:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي (3.91) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.70-4.13) حيث أن "العبرة رقم 28 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.13) ما يؤكد بدرجة مرتفعة اجتناب خلق المشاكل بين الزملاء في العمل، أما "العبرة رقم 25" جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.93) ما يدل على مشاوراة الزملاء في المؤسسة إذا كانت القرارات تؤثر فيهم، كما نجد "العبرة رقم 27" جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.90) ما يعني أنهم يراقبون تصرفاتهم والأثر الذي يتركه سلوكهم، أما العبارة " أنجز الأعمال الإضافية دون تدمير" جاءت بالمرتبة الرابعة و الأخيرة و بمتوسط حسابي (3.70).

- **بالنسبة البعد الثالث: السلوك الحضاري:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الخامسة بالمتوسط الحسابي (3.88) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.63-4.10) حيث أن "العبرة رقم 32 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط

## الفصل التطبيقي

حسابي (4.10) و موافقون عليها بدرجة مرتفعة أنهم يعملون جاهدين لتطوير مهاراتهم من أجل الرقى بالعمل، أما "العبارة رقم 29" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.96) ما يدل أن العمال يتواجدون دائما في الوقت المحدد لبدء العمل، "العبارة رقم 31" جاءت بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.83) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على الحرص على تقديم أفكار ومقترحات جديدة وإبداعية لتطوير العمل. في حين نجد العبارة "أواظب على حضور الاجتماعات المهمة سواء الرسمية أو غير الرسمية" في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.63).

- **بالنسبة البعد الرابع: الروح الرياضية:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي (4.00) وبدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.76-4.26) حيث أن "العبارة رقم 35 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على إحساسهم بزملائهم عندما يكون لديهم مشاكل شخصية و يتعاطفون معهم، أما "العبارة رقم 36" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.16) وموافقون عليها بدرجة مرتفعة ما يدل على تقبل الانتقادات من الزملاء لأجل النمو وتحسين العمل، "العبارة رقم 33" جاءت بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.80) ما يعني على أنه يتم انجاز الأعمال الإضافية دون تدمير، في حين نجد العبارة " أتغاضى عن المضايقات في بيئة العمل" في المرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.76).

- **بالنسبة البعد الخامس: وعي الضمير:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (4.26) وبدرجة تطبيق مرتفع جدا حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة جدا) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (4.16-4.43) حيث أن "العبارة رقم 39 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.43) و موافقون عليها بدرجة مرتفعة ما يؤكد على الاهتمام بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة، أما العبارة رقم 37" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.23) أي يتم احترام أنظمة وتعليمات المؤسسة بقدر الإمكان، "العبارة رقم 38" جاءت بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (4.23) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على الالتزام بالجدية في أداء المهام الوظيفية، في حين نجد العبارة " أتجنب الأعمال الشخصية خلال وقت العمل الرسمي" في المرتبة الرابعة و الأخيرة بمتوسط حسابي (4.16).

### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

## الفصل التطبيقي

### الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

يهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، سنعتمد على اختبار Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup> والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها:

#### جدول رقم (10.2): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.209	0.953	المحور الأول: المناخ التنظيمي
0.703	0.976	المحور الثاني: سلوك المواطنة
0.158	0.933	بيانات الدراسة (الاستبيان ككل)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لمحاور الدراسة (\*0.200) وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

#### الفرع الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا مطلب التعرف على أهم نتائج الدراسة التطبيقية من خلال عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

#### 1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الوادي.

#### الجدول رقم (11.2): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.291	0.003	0.272	10.450	قبول

## الفصل التطبيقي

معادلة نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 2.986 + 0.291x_1 + e_i$$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الوادي، ذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.291) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup>=0.272) ما يدل على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يؤثر بنسبة 27.2% في سلوك المواطنة التنظيمية حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=10.450) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

- بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: ثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الوادي

### 2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الوادي

الجدول رقم (12.2): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.028	0.716	0.005	0.135	قبول

معادلة نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 3.947 + 0.0285x_2 + e_i$$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية على لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الوادي، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.028) غير دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup>=0.005) ما يدل على أن القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة على تؤثر على سلوك المواطنة.

- بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نفي نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الوادي

### 3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنمط الاتصال على سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الوادي

## الفصل التطبيقي

الجدول رقم (13.2): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.239	0.019	0.181	6.182	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 3.112 + 0.239x_3 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنمط الاتصال على سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الوادي، وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.239) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup>=0.181) ما يدل على أن نمط الاتصالات بالمؤسسة أثر بنسبة 18.1% على سلوك المواطنة التنظيمية حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=6.182) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

- بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنمط الاتصال على سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الوادي

### 4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الوادي.

الجدول رقم (14.2): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.148	0.087	0.101	3.156	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 3.597 + 0.148x_4 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الوادي وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.148) غير دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup>=0.101) ما يدل على أن مشاركة العاملين لا تؤثر في سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة.

- بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نفي نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الوادي

### 5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

## الفصل التطبيقي

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الوادي

الجدول رقم (15.2): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.017	0.845	0.001	0.039	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 3.975 + 0.017x_5 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الوادي وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.017) غير دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup>=0.001) ما يدل على أن الحوافز المقدمة بالمؤسسة لا تؤثر في سلوك المواطنة بالمؤسسة محل الدراسة.

- بناء عليه نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: نفي نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الوادي.

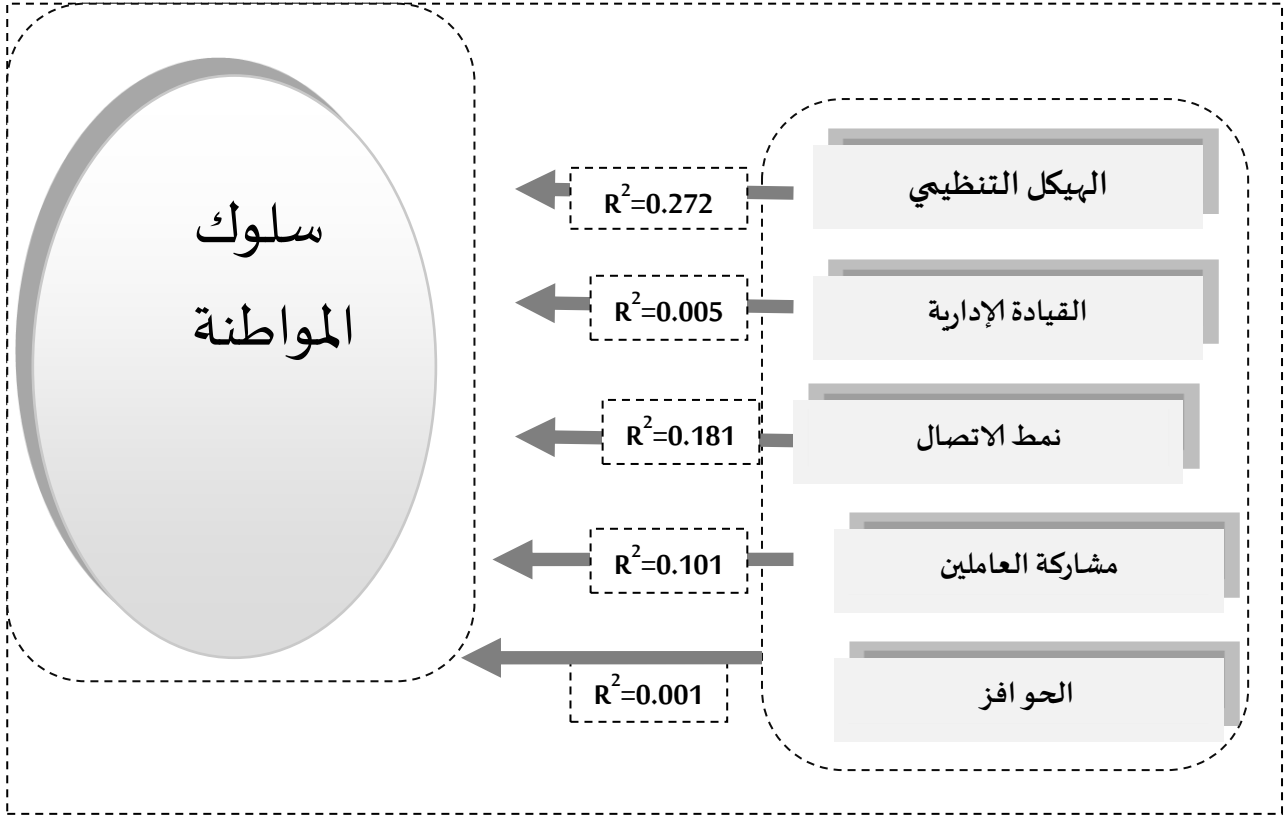
### 6. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

بعد اختبار الفرضيات الفرعية نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الوادي حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة من خلال كل من: الهيكل التنظيمي ونمط الاتصال في حين لا يوجد أثر دال احصائيا لكل من القيادة الإدارية ومشاركة العاملين والحوافز حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة.

الشكل رقم (5.2): ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

أبعاد المناخ التنظيمي

## الفصل التطبيقي



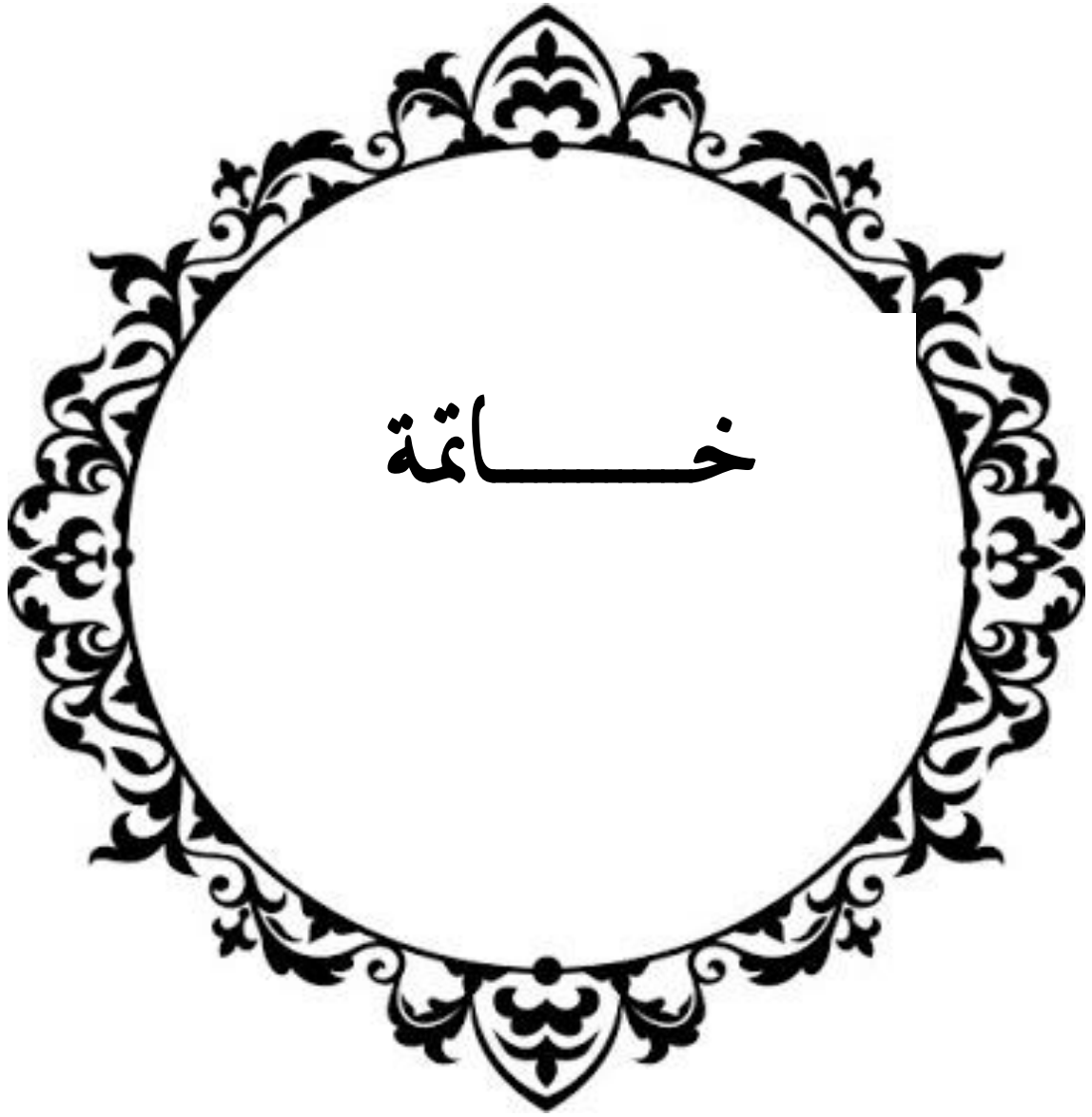
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الوادي حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة من خلال كل من: الهيكل التنظيمي بنسبة (27.2%) ونمط الاتصال (18.1)، في حين لا يوجد أثر دال احصائيا لكل من القيادة الإدارية ومشاركة العاملين والحوافز حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة.

## الفصل التطبيقي

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي كل من الهيكل التنظيمي و القيادة الإدارية ونمط الاتصال ومشاركة العاملين والحوافز على سلوك المواطنة من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز بالواد، وقد تم إعطاء لمحة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة من تعريف ونشأة وتقسيمات هيكلها التنظيمي، وبعد توزيع الاستبان على عينة الدراسة ، تم المعالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية حسب وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز فرع الوادي حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة من خلال كل من: الهيكل التنظيمي ونمط الاتصال في حين لا يوجد أثر دال احصائيا لكل من القيادة الإدارية ومشاركة العاملين والحوافز حسب وجهة نظر موظفي المؤسسة.



لقد تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز بالوادي حيث كان للدراسة جانبان فأحدهما نظري والآخر تطبيقي ميداني قمنا بها من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان غرضنا من ذلك الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية هذه الدراسة والمتمثلة في :

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على سلوك المواطنة من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي؟

هذا وبعد استعراضنا للجانب النظري والتطبيقي لموضع دراستنا والتطرق إلى أهم الدراسات السابقة في الموضوع، وبهدف اضافة المصدقية والجدية للموضع على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

### ❖ نتائج الدراسة النظرية:

- المناخ التنظيمي الإيجابي له دور مهم في عملية نجاح وازدهار المنظمة، فالمناخ التنظيمي يعكس لنا مدى رضا العاملين عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة لتوجيه عناصر المناخ التنظيمي توجيهها صحيحا تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو العمل الجاد.

- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تعزيز الولاء والانتماء، وتقليل معدلات دوران العمل، وتحسين مستوى الأداء الفردي، وكذلك تحسين الاتصالات التنظيمية وتنمية العلاقات بين الموظفين والرؤساء.

- المناخ التنظيمي يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال اتجاهات الأفراد نحو البقاء في العمل والاستقرار فيه فكلما زادت درجات الإيجابية في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كلما أكد ذلك على وجود مناخ تنظيمي إيجابي سائد، وبالتالي زاد التمسك و البقاء في العمل، وزادت درجات الولاء والالتزام التنظيمي، فهذا الأخير يؤدي بدوره إلى الاستمرارية والفعالية التنظيمية .

- المناخ التنظيمي يؤثر بطريقة مباشرة في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يمكننا اعتبار أن سلوك المواطنة التنظيمية هي جزء من المناخ التنظيمي، كما نجد أن أبعاد المناخ التنظيمي تؤثر في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهذا لأن المناخ التنظيمي يلعب دور أساسي في كونه البيئة التي تمارس فيها مختلف السلوكيات الوظيفية، ويشكل احد المؤثرات الأساسية التي تؤدي دورا حيويا في سلوكيات الأفراد

### ❖ نتائج الدراسة التطبيقية:

- وجود مستوى متوسط للمناخ تنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين

- وجود علاقة تأثير إيجابية للمناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

- وجود علاقة تأثير لكل من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال) وعدم وجود علاقة تأثير لكل من أبعاد المناخ التنظيمي (نمط القيادة، مشاركة العاملين، الحوافز) على سلوك المواطنة التنظيمية مما يؤكد صحة فرضتين فقط من الفرضيات التي تبنتها الدراسة.

## الفصل التطبيقي

- وجود مؤشر إيجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس، السن، المؤهل العلمي والخبرة مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الدراسة.
- توصلت الدراسة الى أن الافراد الذين لديهم سلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفع ليس بضرورة كونهم يعملون في ظروف مناخية تشجيعية وجد ملائمة كما في دراستنا.

### ❖ التوصيات:

- ومن خلال ما اسفرت عليه الدراسة من نتائج نضع بين أيدينا جملة من التوصيات المتمثلة في النقاط التالية :
- استمرارية البحث في موضوع المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.
- محاولة توفير مناخ تنظيمي مناسب لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال.
- السعي لتطوير الهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة لتمكينها من التكيف مع الظروف الطارئة والظروف البيئية التي تواجهها.
- زيادة الإهتمام بعنصر المشاركة في اتخاذ القرارات، واطاحة حرية طرح الأفكار الخاصة بالعمل.
- ضرورة تخصيص مكافآت مادية ومعنوية للعامل الجيد الذي يبدي مشاركة فعالة في المؤسسة كتقديم المقترحات البناءة والمواظبة على حضور الاجتماعات والإسهام في الملتقيات ومساعدة الزملاء.
- الاهتمام من قبل إدارة الشركة بالعنصر البشري باعتباره أهم مورد لديهم والذي من خلاله يمكن للشركة التكيف مع التحديات وتجاوزها او تجنبها إن امكن ذلك، وضمان بقاء واستمرارية الشركة وتطورها المهون به ومدى كفاءته وفعالته، كما يمكن لإدارة الشركة الاستفادة من خبرة العاملين بها وذلك بتشجيع أفكارهم واقتراحاتهم واشراكهم في اتخاذ القرارات.

### ❖ آفاق الدراسة

- نستطيع أن نضع بين أيدي الباحثين أفاقاً أخرى للبحث من خلال ما توصلنا إليه في دراستنا هذه إن على مستوى المؤسسة محل الدراسة أو على مستوى أحد متغيرات البحث:
- البحث في كيفية إدراك وتفعيل المناخ التنظيمي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالواداي؛
- دراسة العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بالواداي؛
- دراسة أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

1-المراجع باللغة العربية:

1-1-الكتب:

1. أحمد مُجَّد عوض بني أحمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، ط1 ، دار الحامد، الأردن، عمان، 2007.
2. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، عمان ، ط3، 2009.
3. خضير كاظم وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
4. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
5. عمر مُجَّد درّة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان، القاهرة، مصر، 2008.
6. مُجَّد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، دار الأكاديميون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

1-2-الرسائل والاطروحات:

1. ابراهيم عاشوري، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة، دراسة حالة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.
2. اسماعيل وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2014.
3. اكساس نريمان، المناخ التنظيمي، تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، دراسة حالة بجمع الأدوية " صيدال" بجسر قسنطينة، علم اجتماع، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2012.
4. إيهاب محمود ايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2008.
5. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، دراسة ميدانية على الموظفين بالإدارة الجامعية لجامعة تلمسان، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران 2، 2010.
6. بوشو جميلة، دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للمورد البشري في المنظمة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدية، 2021.

## قائمة المصادر والمراجع

7. حبه وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية البشرية بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية سوناطراك، ناحية بسكرة، شهادة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
8. حياة الدهي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، مذكرة ماجستير في تخصص علم الاجتماع، جامعة أدرار، الجزائر، 2014.
9. حياة قدة، أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي، اطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2022.
10. سارة بن شيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود، شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مناخات وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.
11. سنا الخطيب، أثر المناخ التنظيمي في جودة الخدمة المقدمة -دراسة ميدانية على قطاع التأمين في سوريا، شهادة ماجستير في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2015.
12. شلالى وليد، دور الولاء في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة ماجستير في قسم العلوم الاجتماعية، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
13. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، 2010.
14. عبد الله عبده محمد الفهيدى، أنماط السلوك القيادي والسائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير في التربية، الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، اليمن، 2009.
15. فاطمة الزهرة بن صافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، 2015.

## قائمة المصادر والمراجع

16. مُجّد عطا الله، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني، دراسة ميدانية لعينة من أساتذة التعليم المتوسط بمقاطعة الرباح ولاية الوادي، اطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2021.
17. مرشدي الشريف، أثر المناخ التنظيمي وسمات الشخصية على الولاء التنظيمي في ظل الإدارة الإستراتيجية، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز الجزائر العاصمة، اطروحة دكتوراه في علم النفس، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015.
18. نوال قلاب ذبيح، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي - عينة من أساتذة جامعة أم البواقي نموذجاً، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2022.
19. وليد شلابي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية، مذكرة ماجستير قسم العلوم الاجتماعية، جامعة مُجّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
20. يوسف سيفي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، دراسة ميدانية على الموظفين بالادارة الجامعية لجامعة تلمسان، أطروحة دكتوراه، علوم اجتماعية، علم النفس العمل والتنظيم، جامعة وهران 2، 2019.

### 1-3- الدوريات والمجلات:

1. بكر على أبو حجيلة و مُجّد عبود الحراشة، أبعاد المناخ التنظيمي السائد لدى مديري مدارس التربية والتعليم في محافظة جرش وعلاقته بالروح المعنوية لدى المعلمين، مجلة الدراسات الجامعية، المجلد 40، الملحق 4، 2013.
2. بويدي لامية و مُجّد عطا الله، المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني في المؤسسات التربوية، جامعة الوادي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 3، 2019.
3. بودماغ مُجّد أمين، قرين ربيع، أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية القطرية للصلب، جيجل، مجلة الاقتصاد الجديد، 2021.
4. ثامر مُجّد محارمة، سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية القطرية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، العدد 02، 2008.
5. حدة فرعيش، نصير لعرباوي، الإتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية، دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية سطيف، جامعة سطيف، مُجّد لمين دباغين، الجزائر، العدد 1، 2022.
6. حمامي فريد، المناخ التنظيمي في المنظمة العناصر والعوامل المؤثرة فيه، مجلة المعيار، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، العدد 3، 2023.
7. حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 14، 2014.

## قائمة المصادر والمراجع

8. رجة ريغي، حمزة معمري، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية غرداية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة غرداية الجزائر، العدد02، 2021.
9. رشيد مناصرية، خالد رجم، حدة إسعيد، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على المسار الوظيفي، دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد3، الشهر3، 2020.
10. رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد08، ورقلة، الجزائر، 2015.
11. زانا مجيد صادق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي في المعهد التقني بمدينة كوية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كوية، العدد2، 2018.
12. زباد العزام، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسية في محافظة إربد بالأردن، مجلة عنادة البحث العلمي، العدد1، 2015 .
13. سفيان بوعطيط، رانية هادف، العوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المؤثرة في تكوين خصائص المناخ التنظيمي، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، جامعة 20. أوت 1955 سكيكدة العدد3، 2018.
14. شفيق شاطر و جمال الدين كعواش، شريف عمارة، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في التشارك المعرفي، مجلة مجاميع المعرفة، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، العدد 01، 2021.
15. شيخاوي سهام، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة في المنظمة، مجلة معارف، العدد20، 2016.
16. طارق عطية عبد الرحمن، نموذج بنائي لدور رأس المال الاجتماعي التنظيمي في تعزيز فعالية الأجهزة الحكومية السعودية، مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، 2018.
17. عائشة شتاحة، ريم عمام، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بمركز ومديرية الضرائب بالأغواط، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 18، الجزائر، 2017.
18. عبد الله بن عبد العزيز عبد المطلب الشريف، دور الرضا الوظيفي في الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء النظام الإداري المطبق بجامعة تبوك، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية، العدد01، 2021 .
19. العطوي مهند، ضرغام مُجد، دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في تقبل التغيير التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية. العدد4. 2018.
20. عمر كبير وعبد الرزاق بن علي، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال- عنابة الجزائر، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد9، العدد02، 2019.

## قائمة المصادر والمراجع

21. عمر كبير، عبد الرزاق بن علي، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال، عنابة، الجزائر، جامعة الوادي، العدد 02، 2019.
22. عيسى قبقيب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، 2008.
23. كريم مصفى وأخرون، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة اتصالات الجزائر باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية SEM، مجلة الإبداع، العدد 01، 2021.
24. مجذوب أحمد محمد أحمد قمر، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، مجلة روى الاقتصادية، العدد 9، 2015.
25. مصطفى عومرية، بن عمر الجيلالي، دور العوامل الشخصية والتنظيمية في تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسة الجزائرية، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة معسكر، العدد 7، 2017.
26. ملعب سليمة، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، العدد 18، 2018.
27. منصور عبد القادر محمد منصور، أثر عوامل الداخلية على الولاء من وجهة نظر الموظفين الإداريين، حالة جامعة الأقصى بغزة، مجلة روى الاقتصادية، العدد 06، 2014.
28. نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الدين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 2، 2018.
29. نور الدين عيواز، لامية بويدي، محددات المواطنة التنظيمية كسلوك بالمنظمات الحديثة، مقارنة ابستمولوجية لمنطلقات الإدارة اليابانية أنموذجا، مجلة المجتمع والرياضة، جامعة حمه لخضر الوادي، العدد 02، 2022.
30. نور الدين مزهودة، اسمهان فرزة، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية الاقتصادية، العدد 6، 2017.
31. مسعودة فلوس، دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.
32. هشام بوخاري، عتيقة حرايرية، المؤشرات السوسيو تنظيمية المونة لأبعاد المناخ التنظيمي في المنظمات المعاصرة مدخل نظري تحليلي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 02، 2018.

## قائمة المصادر والمراجع

33. هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات التربوية والنفسية، العدد الثاني، يونيو، 2002.

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

35. يريقي حسين، بن عودة مصطفى، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد 4، 2010.

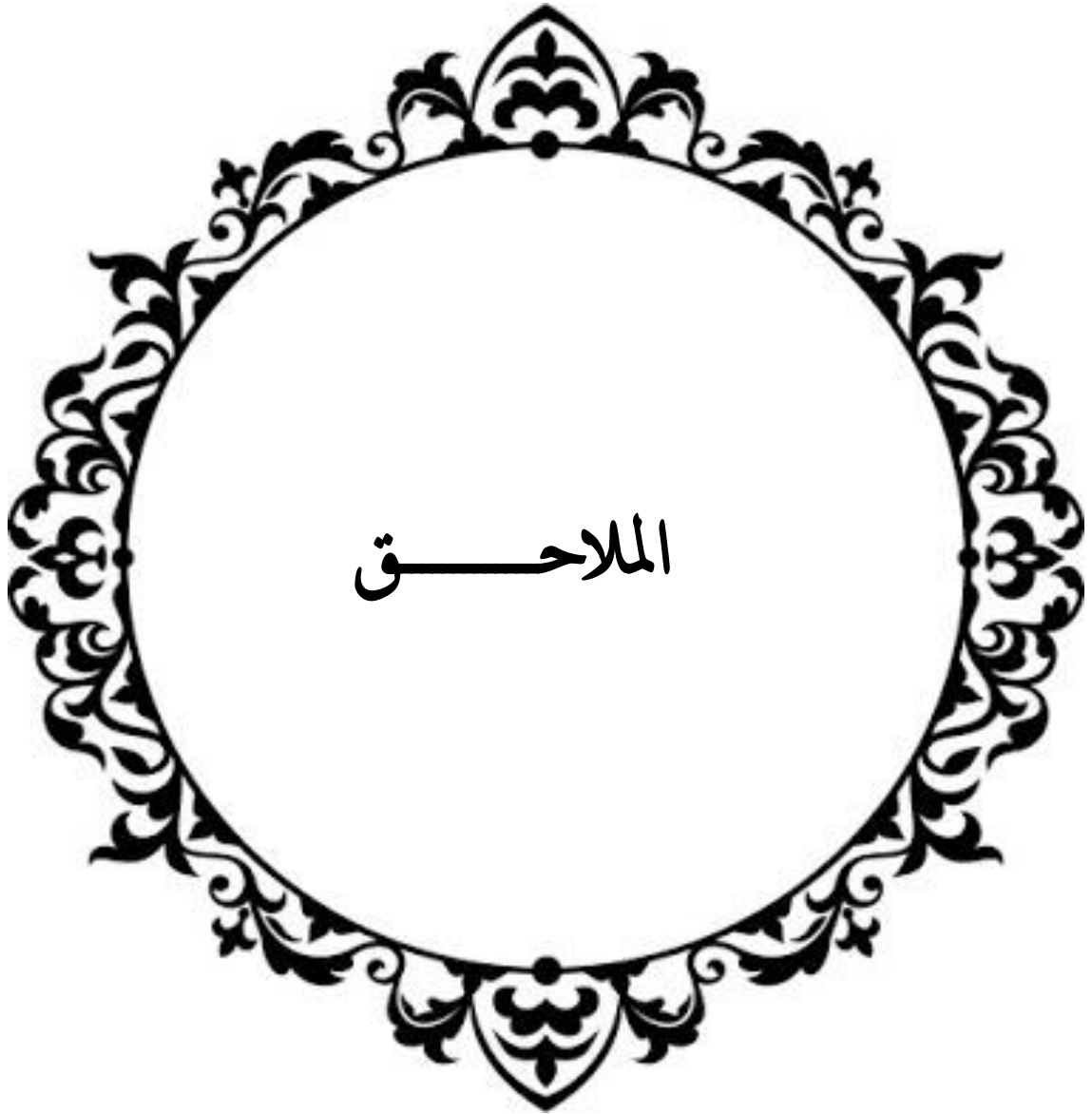
### 2- المراجع الأجنبية:

61. Chinomona, Richard, "The impact of organizational support on work spirituality, organizational citizenship behavior and job performance: The case of Zimbabwe's small and medium enterprises (SME) sector", African Journal of Business Management, Vol. 6, No.36: 10003-10014,(2011).

62 . Dimitrios Karolidis, organizational citizenship behavior in the Greek public sector, working paper, university of Macedonia, maced,(2016).

63. Selamat, N, Samsu, N, and Kamalu, "The impact Of Organizational Climatic On Teachers' Job Performance, Educational Researche journal, Vol.2, N.1.(2013).

64 . Zhang, Jianwei, Organisational Climate and its Effects on Organisational Variables: An Empirical Study International Journal of Psychological Studies, Vol. 2, No.2.(2010).



الجمهورية الشعبية الجزائرية الديمقراطية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إستبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة، في إطار التحضير لمذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال تحت عنوان " أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز" أتشرف أن أتقدم إلى سيادتكم بطلي هذا والمتمثل بالإجابة على جميع الأسئلة المطروحة بعد قراءتها بتأني.

كما أحيطكم علما أن البيانات التي تفضلون بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض علمية محضة لا غير. وشكرا

تحت إشراف الدكتور: تي أحمد

من إعداد الطلبة

دقه نوره

زوزو عبد الحميد

المحور الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (x) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: أقل من 25  من 25 إلى 35  من 36 إلى 45

أكثر من 46

المؤهل العلمي: متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10  أكثر من 10 سنوات

## الملاحق

### المحور الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً: **المناخ التنظيمي**: هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>العبارات المتعلقة بالمناخ التنظيمي</b>						
<b>الهيكل التنظيمي</b>						
1	يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للمؤسسة					
2	هناك مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي					
3	لديكم القدر الكافي من السلطة لأداء عملكم بالطريقة المناسبة					
4	يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة					
<b>القيادة</b>						
1	يتفهم المسؤول الأمور الشخصية للعاملين					
2	يقدر المدير جهودك المبذولة					
3	يتعامل المدير مع الجميع بإنصاف					
4	يشجع المدير الحوار ويقبل التعبير على المشاكل المهنية					
<b>نمط الإتصال</b>						
1	تستخدم المؤسسة وسائل حديثة ومتطورة لنقل المعلومات بين مختلف المصالح					
2	تتم الاتصالات بين المسؤولين والعاملين بسرعة كبيرة					
3	يساعد نظام الإتصال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات					
4	يتم استخدام الاتصالات غير الرسمية الشفهية بجانب الاتصالات الرسمية					
<b>مشاركة العاملين</b>						
1	يشارك العاملون في وضع الأهداف المسطرة للمؤسسة					
2	تتم مناقشة المشاكل والقرارات بصورة جماعية					
3	يملك العاملون الصلاحيات القانونية اللازمة لإتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم					
4	يشارك العاملون في عملية تقييم أدائهم					
<b>الحوافز</b>						
1	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع ما تبذله من جهد في العمل					
2	تمنحك المؤسسة زيادة في الأجر مكافئة على الجهود الإضافية					

## الملاحق

					تعمل عملا آخر من أجل زيادة الدخل الشهري	3
					تمنح الحوافز في المؤسسة بناء على مجهودات العاملين	4
<b>العبارات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية</b>						
<b>الإيثار</b>						
					أشارك العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة	1
					أقوم بتوجيه العاملين الجدد وأفيدهم بخبراتي	2
					مستعد للعمل كبديل عن زملائي عند الضرورة	3
					أحب ان أكرس جزء من وقتي لمساعدة زملائي في حل مشاكل العمل	4
<b>الكياسة</b>						
					أشاور زملائي في المؤسسة إذا كانت قراراتي تؤثر فيهم	1
					أنجز الأعمال الإضافية دون تذمر	2
					أراقب تصرفاتي والأثر الذي يتركه سلوكي	3
					أتجنب خلق المشاكل بين زملائي في العمل	4
<b>السلوك الحضاري</b>						
					أتواجد دائما في الوقت المحدد لبدء العمل	1
					أواظب على حضور الاجتماعات المهمة سواء الرسمية أو غير الرسمية	2
					أحرص على تقديم أفكارا ومقترحات جديدة وإبداعية لتطوير العمل	3
					أعمل جاهدا لتطوير مهاراتي من أجل الرقى بالعمل	4
<b>الروح الرياضية</b>						
					أنجز الأعمال الإضافية دون تذمر	1
					أتغاضى عن المضايقات في بيئة العمل	2
					أحس بزملائي عندما يكون لديهم مشاكل شخصية وأتعاطف معهم	3
					أقبل الانتقادات من زملائي أجل النمو وتحسين العمل	4
<b>وعي الضمير</b>						
					أحترم أنظمة وتعليمات المؤسسة بقدر الإمكان	1
					التزم بالجدية في أداء المهام الوظيفية	2
					أهتم بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة	3
					أتجنب الأعمال الشخصية خلال وقت العمل الرسمي	4

## الملاحق

الملحق رقم (02): نتائج ألفا كرونباخ

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,883	40

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,866	20

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,838	20

## الملاحق

الملحق رقم (03): نتائج الاتساق الداخلي

### Correlations

		MM1	MM2	MM3	MM4	MM5	MMM1
MM1	Pearson Correlation	1	,153	,756**	,351	,161	,642**
	Sig. (2-tailed)		,419	,000	,057	,394	,000
	N	30	30	30	30	30	30
MM2	Pearson Correlation	,153	1	,313	,414*	,320	,681**
	Sig. (2-tailed)	,419		,092	,023	,085	,000
	N	30	30	30	30	30	30
MM3	Pearson Correlation	,756**	,313	1	,271	,232	,695**
	Sig. (2-tailed)	,000	,092		,148	,217	,000
	N	30	30	30	30	30	30
MM4	Pearson Correlation	,351	,414*	,271	1	,530**	,759**
	Sig. (2-tailed)	,057	,023	,148		,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30
MM5	Pearson Correlation	,161	,320	,232	,530**	1	,675**
	Sig. (2-tailed)	,394	,085	,217	,003		,000
	N	30	30	30	30	30	30
MMM1	Pearson Correlation	,642**	,681**	,695**	,759**	,675**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		TTT1	TTT2	TTT3	TTT4	TTT5	MMM2
TTT1	Pearson Correlation	1	,089	,327	,396*	,445*	,631**
	Sig. (2-tailed)		,642	,078	,030	,014	,000
	N	30	30	30	30	30	30
TTT2	Pearson Correlation	,089	1	,382*	,274	,114	,547**
	Sig. (2-tailed)	,642		,037	,143	,550	,002
	N	30	30	30	30	30	30
TTT3	Pearson Correlation	,327	,382*	1	,675**	,490**	,830**
	Sig. (2-tailed)	,078	,037		,000	,006	,000
	N	30	30	30	30	30	30
TTT4	Pearson Correlation	,396*	,274	,675**	1	,431*	,781**
	Sig. (2-tailed)	,030	,143	,000		,017	,000
	N	30	30	30	30	30	30

## الملاحق

TTT5	Pearson Correlation	,445*	,114	,490**	,431*	1	,708**
	Sig. (2-tailed)	,014	,550	,006	,017		,000
	N	30	30	30	30	30	30
MMM2	Pearson Correlation	,631**	,547**	,830**	,781**	,708**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		MMM1	MMM2	TTTT
MMM1	Pearson Correlation	1	,365*	,889**
	Sig. (2-tailed)		,047	,000
	N	30	30	30
MMM2	Pearson Correlation	,365*	1	,751**
	Sig. (2-tailed)	,047		,000
	N	30	30	30
TTTT	Pearson Correlation	,889**	,751**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملاحق

الملحق رقم (04): نتائج توزيع عينة الدراسة

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	28	93,3	93,3	93,3
	أنثى	2	6,7	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 25 من أقل	1	3,3	3,3	3,3
	سنة 35 إلى 25 من	6	20,0	20,0	23,3
	سنة 45 إلى 36 من	18	60,0	60,0	83,3
	سنة 46 من أكثر	5	16,7	16,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

		العلمي.المؤهل			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	9	30,0	30,0	30,0
	جامعي	21	70,0	70,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

		الخبرة.سنوات.عدد			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 10 إلى 5 من	11	36,7	36,7	36,7
	سنوات 10 من أكثر	19	63,3	63,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

## الملاحق

الملحق رقم (05): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	30	3,8667	,81931
X2	30	3,6000	,72397
X3	30	3,4333	,81720
X4	30	3,4000	,77013
MM1	30	3,5750	,61641
S1	30	3,1667	1,01992
S2	30	3,2333	,93526
S3	30	2,6000	,85501
S4	30	2,6333	1,03335
MM2	30	2,9083	,85219
D1	30	3,9333	,63968
D2	30	3,7667	,81720
D3	30	4,0000	,64327
D4	30	3,6667	,95893
MM3	30	3,8417	,61407
E1	30	3,2667	1,04826
E2	30	2,8667	,93710
E3	30	2,9667	1,03335
E4	30	2,6000	,93218
MM4	30	2,9250	,74322
F1	30	3,6667	,88409
F2	30	3,1667	1,17688
F3	30	2,7667	1,30472
F4	30	3,2333	1,07265
MM5	30	3,2083	,76868
MMM1	30	3,2917	,49707
Valid N (listwise)	30		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
--	---	------	----------------

## الملاحق

R1	30	3,9667	,76489
R2	30	4,1667	,53067
R3	30	4,0667	,69149
R4	30	4,1000	,66176
TTT1	30	4,0750	,46955
G1	30	3,9333	,63968
G2	30	3,7000	,95231
G3	30	3,9000	,66176
G4	30	4,1333	,73030
TTT2	30	3,9167	,51834
H1	30	3,9667	,76489
H2	30	3,6333	,66868
H3	30	3,8333	,83391
H4	30	4,1000	,71197
TTT3	30	3,8833	,53632
W1	30	3,8000	,96132
W2	30	3,7667	,77385
W3	30	4,2667	,58329
W4	30	4,1667	,46113
TTT4	30	4,0000	,44042
Y1	30	4,2333	,56832
Y2	30	4,2333	,56832
Y3	30	4,4333	,56832
Y4	30	4,1667	,59209
TTT5	30	4,2667	,49971
MMM2	30	4,0283	,34458
Valid N (listwise)	30		

## الملاحق

الملحق رقم (06): نتائج الفرضية الرئيسية

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
MMM1	,112	30	,200 <sup>*</sup>	,953	30	,209
MMM2	,099	30	,200 <sup>*</sup>	,976	30	,703
TTTT	,127	30	,200 <sup>*</sup>	,933	30	,158

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,365 <sup>a</sup>	,133	,102	,32652

a. Predictors: (Constant), MMM1

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,458	1	,458	4,298	,047 <sup>b</sup>
	Residual	2,985	28	,107		
	Total	3,443	29			

a. Dependent Variable: MMM2

b. Predictors: (Constant), MMM1

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,196	,406		7,873	,000
	MMM1	,253	,122	,365	2,073	,047

a. Dependent Variable: MMM2

## الملاحق

الملحق رقم (07): نتائج الفرضية الفرعية الأولى

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,521 <sup>a</sup>	,272	,246	,29926

a. Predictors: (Constant), MM1

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,936	1	,936	10,450	,003 <sup>b</sup>
	Residual	2,508	28	,090		
	Total	3,443	29			

a. Dependent Variable: MMM2

b. Predictors: (Constant), MM1

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,986	,327		9,136	,000
	MM1	,291	,090	,521	3,233	,003

a. Dependent Variable: MMM2

## الملاحق

الملحق رقم (08): نتائج الفرضية الفرعية الثانية

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,069 <sup>a</sup>	,005	-,031	,34984

a. Predictors: (Constant), MM2

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,017	1	,017	,135	,716 <sup>b</sup>
	Residual	3,427	28	,122		
	Total	3,443	29			

a. Dependent Variable: MMM2

b. Predictors: (Constant), MM2

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,947	,231		17,106	,000
	MM2	,028	,076	,069	,368	,716

a. Dependent Variable: MMM2

## الملاحق

الملحق رقم (09): نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,425 <sup>a</sup>	,181	,152	,31739

a. Predictors: (Constant), MM3

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,623	1	,623	6,182	,019 <sup>b</sup>
	Residual	2,821	28	,101		
	Total	3,443	29			

a. Dependent Variable: MMM2

b. Predictors: (Constant), MM3

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,112	,373		8,336	,000
	MM3	,239	,096	,425	2,486	,019

a. Dependent Variable: MMM2

## الملاحق

الملحق رقم (10): نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,318 <sup>a</sup>	,101	,069	,33245

a. Predictors: (Constant), MM4

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,349	1	,349	3,156	,087 <sup>b</sup>
	Residual	3,095	28	,111		
	Total	3,443	29			

a. Dependent Variable: MMM2

b. Predictors: (Constant), MM4

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,597	,250		14,362	,000
	MM4	,148	,083	,318	1,776	,087

a. Dependent Variable: MMM2

## الملاحق

الملحق رقم (11): نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,037 <sup>a</sup>	,001	-,034	,35044

a. Predictors: (Constant), MM5

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,005	1	,005	,039	,845 <sup>b</sup>
	Residual	3,439	28	,123		
	Total	3,443	29			

a. Dependent Variable: MMM2

b. Predictors: (Constant), MM5

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,975	,279		14,245	,000
	MM5	,017	,085	,037	,197	,845

a. Dependent Variable: MMM2