

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع:

# أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة حالة: مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

- أ. عواطف سليمان

من إعداد الطلبة:

- عبد اللطيف شلواي

- عمر عتروس

## لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- ترغيني صباح	- أستاذ محاضر أ	- رئيسا	- بسكرة
- عواطف سليمان	- أستاذ محاضر ب	- مشرفا	- بسكرة
- باشا نجاح	- أستاذ محاضر ب	- مناقشا	- بسكرة

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

## أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة حالة: مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير موارد بشرية

الأستاذ المشرف:

أ. عواطف سليمان

من إعداد الطلبة:

- عبد اللطيف شلواي

- عمر عتروس

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة -	رئيسا -	أستاذ محاضر أ -	ترغيني صباح -
بسكرة -	مشرفا -	أستاذ محاضر ب -	عواطف سليمان -
بسكرة -	مناقشا -	أستاذ محاضر ب -	باشا نجاح -

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ

الرَّحْمَانِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛ فلقد كان له الفضل الأوّل في بلوغي التعليم العالي. والدي الحبيب، أطال الله في عُمره

إلى من وضعني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش، وراحتني حتى صرت كبيراً. أمي الغالية، أطال الله في عمرها

إلى كافة الأصدقاء؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لنا نهدي إليكم بحثنا في أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية

## شكر وعرفان

اللهم لك الحمد حمداً أبليغ به رضاك أؤدي به شكرك واستوجب به المزيد من فضلك اللهم لك الحمد كما أجمعته علينا نعماً بعد نعم ولك الحمد في السراء والضراء ولك الحمد في الشدة والرخاء ولك الحمد على كل حال. والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، أما بعد:

سلاماً واجباً للذين يفعلون المعروف دون انتظار شكر، ومن كانوا في الشدة عون وفي الرخاء رزق.

أتقدم بشكري للأستاذة العالية "مواطفة سليمان" الأستاذة المشرفة على هذه المذكرة، التي كان لها فضل الإرشاد والتوجيه والمتابعة المستمرة، ومنحنا من وقتها وجهدها الثمين...

كما أتقدم بالشكر للأستاذة القديرة "أحلام خان" على مجهوداتها وتقديمها النصع والإرشاد، سواء في ما يخص المذكرة أو المواضيع المفصلة بالبحث العلمي...

شكر خاص للأخ العزيز "عبد الرحيم شلواي" مسؤول إدارة المستخدمين بمؤسسة سيلاس للإسمنت على ما قدمه من أجلنا هو وكل إدارات وموظفي المؤسسة على تسهيلاتهم وترحيبهم بدعم بحثنا العلمي.

و الشكر موصول إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه وجميل اسمه على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع وتقييمه.

الطالبين: عبد اللطيف شلواي وعمر عتروس

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي. وقد استهدفت الدراسة عينة عشوائية من موظفي مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة بلغ حجمها 33 موظف، حيث تمت عملية جمع البيانات الأولية من خلال توزيع استبيان.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. المستوى المتوسط لجودة للمناخ التنظيمي وأبعاده بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة، حيث بلغ متوسط إجابات العينة عن أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة (2.380) بانحراف معياري (0,880).
2. المستوى المتوسط لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة، حيث بلغ متوسط إجابات العينة عن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة (2.899) بانحراف معياري (1,175).
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغ معامل التحديد (0,540) مع درجة التأثير بلغت (1,227).

كما قدمت الدراسة مجموعة من اقتراحات ذات صلة بالموضوع.

**الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، مواطنة تنظيمية، سلوك المواطنة التنظيمية**

## Abstract

---

### **Abstract:**

This study aimed to identify the impact of organizational climate on organizational citizenship behavior at Silase Cement Company in Souk Ahras. The descriptive and analytical approach was adopted. The study targeted a random sample of Silase Cement Company employees in Souk Ahras, with a sample size of 33 employees. The primary data was collected through the distribution of a questionnaire.

The study yielded a set of findings, the most important of which are:

1. The average level of organizational climate quality and its dimensions at Silase Cement Company in Souk Ahras is moderate. The mean of the sample's responses to the organizational climate dimensions together was (2.380) with a standard deviation of (0.880).
2. The average level of organizational citizenship behavior and its dimensions at Silase Cement Company in Souk Ahras is moderate. The mean of the sample's responses to the organizational citizenship behavior dimensions together was (2.899) with a standard deviation of (1.175).
3. There is a statistically significant effect of organizational climate on organizational citizenship behavior at Silase Cement Company in Souk Ahras at a significance level ( $\alpha = 0.05$ ). The coefficient of determination was (0.540) and the degree of effect was (1.227).

In addition, the study presented a set of recommendations related to the topic.

**Keywords: Organizational climate; Organizational citizenship; Organizational citizenship behavior**

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	جوانب الإختلاف بين مفهومي المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية	1
20	أبرز نماذج المناخ التنظيمي حسب متبعي المدخل الحسي "الإدراكي"	2
20	أبرز نماذج المناخ التنظيمي حسب متبعي المدخل الموضوعي "الهيكلية"	3
24	مجموعة من أبعاد المناخ التنظيمي استنادا على دراسات مجموعة من الباحثين	4
27	محددات تصميم الهيكل التنظيمي	5
29	تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا	6
39	توزيع درجات عبارات أقسام الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي	7
41	معاملات الصدق والثبات المقياس	8
41	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (kolmogorov smirnov)	9
42	الوصف الإحصائي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة	10
43	مقياس ليكرت الخماسي للمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة	11
44	الإتجاه العام للمبجوثين حول أبعاد المناخ التنظيمي	12
46	الإتجاه العام للمبجوثين حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	13
49	نتائج تحليل تباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	14
49	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	15
50	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.	16

## قائمة الأفعال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نموذج الدراسة لأثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية	1
5	أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	2
6	مداخل سلوك المواطنة التنظيمية	3
9	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	4
12	محددات سلوك المواطنة التنظيمية	5
19	تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي	6
37	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة	7

مقدمة

## مقدمة

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم على مختلف الأصعدة بفضل التقدم المعرفي وثورة تكنولوجيا المعلومات، تبقى المؤسسات بحاجة ماسة إلى إيلاء المورد البشري أهمية قصوى، كونه المحرك الرئيسي لكافة أنشطتها، للوصول إلى الاستغلال الأمثل لقدرات موظفيها. لا بد لها من تعزيز السلوكيات الإيجابية ومعالجة أية سلبيات قد تعيق مسار التقدم. حيث يشكل توفير مناخ تنظيمي ملائم، يتميز بظروف عمل جيدة ومحفزة، حجر الأساس لبناء بيئة عمل إيجابية. فعندما يشعر الفرد بالارتياح داخل بيئة عمله، يزداد التزامه بالقوانين وتحمله للمسؤولية تجاه دوره داخل المؤسسة، يساهم هذا الشعور بالارتياح في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وهي ذلك السلوك الاختياري الإيجابي الذي لا يخضع لنظام المكافآت والحوافز. يتميز هذا السلوك بخلق تفاعل إيجابي بين أعضاء المنظمة، وتعزيز انتمائهم، ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، وتحسين روحهم المعنوية، وزيادة مردوديتهم في الأداء.

من هذا المنظور تأتي هذه الدراسة التي تهدف لتحديد أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة.

## أولاً: إشكالية

بناءً على ما سبق، يمكن طرح إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت

بسكرة؟

لكي نتمكن من الإجابة عن هذا السؤال سيتوجب علينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى جودة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة؟
2. ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة؟
3. هل يوجد أثر للهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة؟
4. هل يوجد أثر للمشاركة في اتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة؟
5. هل يوجد أثر للاتصالات في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة؟
6. هل يوجد أثر للحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة

يقوم هذا البحث على فرضية رئيسية واحدة تدرج تحتها مجموعة فرضيات فرعية وهي على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة".

تدرج تحت هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية وهي :

**الفرضية الفرعية الأولى:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة".

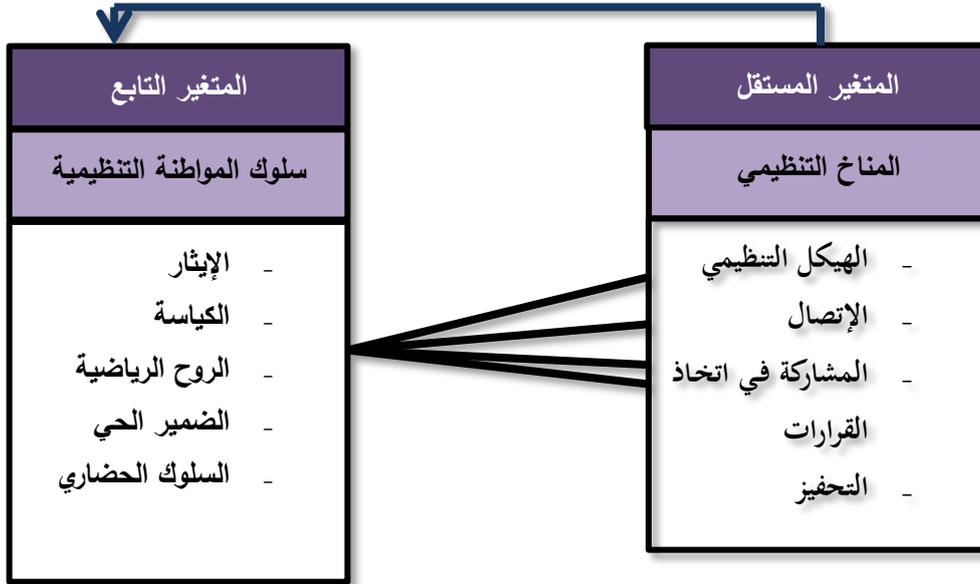
**الفرضية الفرعية الثانية:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة".

**الفرضية الفرعية الثالثة:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة".

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة".

### ثالثا: نموذج الدراسة

الشكل (1): نموذج الدراسة لأثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على (يرقى، 2015، الصفحات 216-2018) (رفايق و زيتوني، 2021، صفحة 25)

#### رابعا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوعين مهمين وهما المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. نحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أحد أهم المؤثرات الرئيسية على المورد البشري وهو المناخ التنظيمي. ودراسة أثر المناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية. يمكن لهذه الدراسة أن تفيد المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات الصناعية ككل من خلال تبني نتائج الدراسة، كما قد توفر أفكارا جديدة للباحثين الأكاديميين لمواصلة البحث في الموضوع وتقديم إسهامات علمية جديدة.

#### خامسا: أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة.

2. التعرف على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة.
3. التعرف على أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة.
4. التعرف على أثر أبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة.

#### سادسا: منهجية الدراسة

نظرا لطبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، وللإجابة على الأسئلة التي تم طرحها، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي. يتميز هذا المنهج بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، مع التركيز على وصفها بدقة، سواء بشكل كمي أو كمي. يقدم التعبير الكيفي وصفا دقيقا لخصائص الظاهرة، بينما يقدم التعبير الكمي بيانات رقمية توضح حجمها ومدى ارتباطها بظواهر أخرى. لا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على جمع المعلومات لوصف الظاهرة، بل يتعدى ذلك إلى تحليلها وفهم العلاقات بين مختلف أبعادها، هذا ما يمنحنا القدرة على تحسين الواقع وتطويره.

وبناء على ما سبق تم اعتماد المنهج الوصفي من أجل وصف استجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول المناخ التنظيمي وكذلك لوصف مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة، كما تم استخدام المنهج التحليلي لتحديد أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.

#### سابعاً: حدود الدراسة

- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من موظفي الفترة النهارية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2023/2024.

#### ثامناً: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

##### أ. الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (بن عمور و بوشو ، 2020) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي الإبداعي على التفكير الإبداعي لأستاذ الجامعي -دراسة مقارنة بين الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المرتفع والأساتذة

نوي التفكير الإبداعي المنخفض-جامعة المدينة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كل من المناخ التنظيمي الإبداعي والتفكير الإبداعي، تم تحليل مدى الأثر الذي يمارسه المناخ التنظيمي الإبداعي لأبعاده (الهيكل التنظيمي الإبداعي، القيادة الإبداعية، الثقافة التنظيمية الإبداعية) على التفكير الإبداعي للاستاذ الجامعي في جامعة المدينة.

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

✓ أظهرت الدراسة وجود فروقات بين الأساتذة الجامعيين فيما يخص إدراكهم الإيجابي لنواتج محددات المناخ التنظيمي في أجواء عملهم.

✓ وجود علاقة ذات دلالة بين المناخ التنظيمي الإبداعي ودرجة التفكير الإبداعي للأستاذ، ونقول أنه كلما أدرك الأساتذة لنواتج محددات التنظيمية بإيجابية أكبر، يكون هناك تجاوب أكبر وحث أكثر من ناحية الإنتاج الفكري والعلمي الإبداعي.

2. دراسة (لوكيا و بومنقار، 2013) بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي"، دراسة وصفية هدفت لإبراز العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى هيئة الإطارات الوسطى بمؤسسة سونلغاز، ولذلك الغرض تم تصميم استمارة الاستبيان لجمع المعلومات من أفراد العينة والبالغ عددها 98 إطارا.

توصلت الدراسة إلى :

✓ ووجود مستوى مقبول من الرضا الوظيفي لدى هيئة الإطارات الوسطى.

✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين من وجهة نظر الباحثين، هذا ما بين أن إدارة سونلغاز تعمل على خلق مناخ تنظيمي مفتوح وملائم لتحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي من أجل تحقيق الأهداف وإتمام الخدمة وإنجاز المهام على أحسن وجه.

3. دراسة (حوياد و بوحارة، 2021) بعنوان "المناخ التنظيمي وعلاقته بالصمت المهني لدى الموظفين-دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان"- مخبر البحوث النفسية والتربوية، جامعة الجيلالي ليابس سيدي بلعباس الجزائر، هدفت الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت المهني لدى الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي واختبار عينة قصدية قوامها (150) من فئة الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

✓ توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي والصمت المهني لدى الموظفين، كما أن المناخ التنظيمي يتنبأ بالصمت المهني

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت المهني لدى الموظفين تعزى لمتغير الجنس

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت المهني لدى الموظفين تعزى لسنوات الأقدمية في العمل.

### ب. دراسات باللغة الأجنبية

**(Jianwei & Yuxin, 2010): Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study**

هدفت الدراسة لمعرفة خصائص المناخ التنظيمي وتأثيراتها على المتغيرات التنظيمية، من خلال استطلاع شمل 419 فردا من المديرين والموظفين. من أهم نتائجها يلي:

- ✓ كان للمستوى التعليمي والمنصب ومدة العمل في المؤسسة الحالية تأثيرات رئيسية كبيرة على المناخ التنظيمي.
- ✓ كان للتخصص وطبيعة المؤسسة وحجم المؤسسة تأثيرات رئيسية كبيرة على المناخ التنظيمي.
- ✓ كان للمناخ التنظيمي تأثيرات كبيرة على فعالية إدارة الموارد البشرية مثل نية دوران العمل والرضا الوظيفي وفعالية العمل

### ثانيا: الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

#### أ. الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (الكعبي، 2013) بعنوان "دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة وزارة الأعمار والإسكان". هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، صحوة الضمير، لروح التسامح، طوعية المشاركة الكياسة لعينة مكونة من 85 موظف في شركة الفاو الهندسية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ هناك اهتمام متزايد من قبل الباحثين في مفهومي الثقة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

✓ تساهم الثقة التنظيمية من خلال أبعادها الثلاث في تعزيز وبناء سلوك المواطنة التنظيمية والتي تنعكس على أداء المنظمة وتميزها.

1. دراسة (شلابي، 2016) بعنوان "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية" كجزء من مذكرة ماجستير في جامعة محمد خيضر في بسكرة، الجزائر، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة. هدفت الدراسة إلى فهم دور الولاء التنظيمي في تطوير سلوك المواطنة التنظيمية (مثل الإيثار، اللباقة، وعي الضمير، الروح الرياضية،

والسلوك الحضاري) بين موظفي الإدارة المحلية في المسيلة، من خلال المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث بلغ حجم العينة 218 موظفًا. خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج:

- ✓ وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية.
- ✓ كان مستوى سلوك المواطن التنظيمية والولاء التنظيمي مرتفعًا بين موظفي الإدارة المحلية في ولاية المسيلة.
- ✓ ضرورة تنفيذ برامج توجيهية تدريبية لتعزيز الجوانب القيمة للموظفين.

2. دراسة (بوراس، 2018) بعنوان "مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة" لتحديد مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى الأساتذة واستكشاف وجود أي فروقات في هذا المستوى ترجع لمتغيرات مثل العمر، ونوع الكلية، والخبرة في مجال التدريس والبحث في الجامعة. تم تطبيق الدراسة على عينة تتألف من 120 أستاذًا في جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، حيث تم اختيارهم بشكل عشوائي طبقي، وتم جمع البيانات باستخدام استمارة تم التحقق من صدقها وثباتها.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- ✓ مستوى مرتفع لسلوك المواطن التنظيمية لدى الأساتذة.
- ✓ وجود فروقات في مستوى سلوك المواطن التنظيمية ترجع لكل من متغيرات العمر، ونوع الكلية، والخبرة في مجال التدريس والبحث في الجامعة.

ثالثًا: دراسات تناولت المتغيرين معا:

أ. دراسات باللغة العربية

1. دراسة (ناصر، ذنون، و ناصر، 2012) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطن التنظيمية"، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/الرصافة، هدفت الدراسة لفهم علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية، اتخذت الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة عينة لها، اعتمدت الدراسة على استبيان أعد في ضوء متغيرات الدراسة، 71 استبانة صالحة للدراسة. توصلت الدراسة لمجموعة نتائج وهي:

- ✓ وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين المناخ التنظيمي على المستوى الكلي وسلوك المواطن التنظيمية
- ✓ وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي (النمط القيادي، الحوافز، الإتصالات، اتخاذ القرارات) على مستوى سلوك المواطن التنظيمية.

2. دراسة (سمالي، 2015) بعنوان "دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية شلغوم العيد ولاية ميلة". هدفت الدراسة إلى معرفة دور المناخ التنظيمي (القيادة، الاتصال، الحوافز) في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار، الكياسة الروح الرياضية السلوك الحضاري، وعي الضمير) لدى موظفي الإدارة المحلية بميلة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما تم جمع البيانات من خلال الاستبيان حيث تم توزيعه على عينة مكونة من 48 فرد.

من أهم النتائج المتوصل إليها:

✓ توجد علاقة ارتباطية دالة وموجبة بين المناخ التنظيمي بأبعاده وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

### ب. دراسات باللغة الأجنبية

1. (Presli, Soleh, & Ayu, 2023): The Effect of Organizational Climate and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) At BPBD Lebong; Universitas Dehasen Bengkulu.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي هيئة إدارة الكوارث الوطنية في لوبونغ. شملت عينة الدراسة 36 شخصاً يتكونون من 16 موظفاً حكومياً و 20 شخصاً متعاقداً. تم جمع البيانات باستخدام استبيان، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد واختبار التحديد واختبار الفرضيات كطرق تحليل.

من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

✓ وجود أثر للمناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي هيئة إدارة الكوارث الوطنية في لوبونغ.

### تاسعا: خطة الدراسة

بغية معالجة هذا الموضوع، قمنا بوضع خطة من ثلاثة فصول، فصلين نظريين وآخر تطبيقي مستهلة بمقدمة ومتبوعة بخاتمة.

خصص الفصل الأول للأسس النظرية لسلوك المواطنة التنظيمية، واحتوى على ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول المفاهيم الأساسية المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية من تعاريف ونشأة وأنماط، أما المبحث الثاني فكان حول أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية من مداخل وخصائص وأهمية وأبعاد، وأخيرا المبحث الثالث الذي تضمن محددات سلوك المواطنة التنظيمية، وآثارها.

الفصل الثاني تكون كذلك من ثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي، إنطلاقاً من تطور مفهومه إلى تعريفه والفرق بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، ثم

مداخل قياس المناخ التنظيمي ونماذجه والعوامل المؤثرة فيه، احتوى المبحث الثاني على خصائص وأنواع المناخ التنظيمي وأبعاده، أما المبحث الثالث فتضمن أثر المناخ التنظيمي وأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية.

تم تخصيص الفصل الثالث لدراسة أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت، اشتمل على أربعة مباحث، المبحث الأول عبارة عن تقديم عام لمؤسسة سيلاس للإسمنت-بسكرة، المبحث الثاني تضمن خطوات الدراسة التطبيقية، أما المبحث الثالث عرض وتحليل لإتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة، وفي النهاية المبحث الرابع وهو اختبار وتفسير فرضيات ونتائج الدراسة.

في الخاتمة تم تقديم مجموعة من النتائج النظرية وكذا التطبيقية بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد الشركة للوصول للأهداف المسطرة.

الفصل الأول:

الإطار النظري

لسلوك المواطنة

التنظيمية

### تمهيد:

أصبح نجاح واستمرارية المنظمات غير مرتبط فقط بأداء الأفراد لمهامهم الرسمية، بل يتعدى ذلك ليشمل قيامهم بأنشطة إضافية خارج نطاق واجباتهم المحددة في وصف الوظيفة. هذه الأنشطة، التي يشير إليها العديد من الباحثين بمصطلح "سلوكيات المواطنة التنظيمية"، تعكس تعاونية الأفراد واستعدادهم التطوعي للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. يعتبر تبني هذه السلوكيات مسألة مهمة لتحقيق الأداء العام للمنظمة وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة. ومن بين العوامل التي تشجع الأفراد على تبني هذه السلوكيات هو توفر المناخ التنظيمي المناسب.

بناء على هذا الاعتبار، سيتم في هذا الفصل استعراض مدخل مفاهيمي متعلق بسلوك المواطنة التنظيمية، بما في ذلك نشأتها، ومفهومها، وأنماطها، والمداخل إليها، وأبعادها، بالإضافة إلى المحددات والآثار.

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي إلى سلوك المواطنة التنظيمية

تعد مفاهيم سلوك المواطنة التنظيمية من القضايا التي أثارت اهتماماً متزايداً خلال السنوات الأخيرة، حيث لاحظ الباحثون والمختصون تأثيرها الملموس على أداء العاملين في المؤسسات. تبرز أهمية هذا المفهوم في سياق التحديات المتزايدة والمعقدة التي تواجهها المنظمات الحديثة في بيئة المنافسة، يعتبر الحماس والتفاني في العمل أمراً أساسياً لتحقيق النجاح وتجاوز الأداء، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المحددة، يتناول هذا المبحث أصل وتطور سلوك المواطنة التنظيمية، مفهومها، والأنماط المختلفة التي يمكن أن يتبناها العاملون في سياق البيئة العملية.

### المطلب الأول: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية

منذ وقت طويل، ظهر الاستعداد للمشاركة كعنصر أساسي في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث أشار برنارد (Barnard 1938) إلى أن استعداد الأفراد للمساهمة في الجهود التعاونية يتجاوز التزاماتهم الرسمية. وأكد أن الجهد الذي يبذل ليس فقط من أجل أداء المهام المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، ولكن أيضاً للحفاظ على استقرار المنظمة نفسها.

يطلق على هذا الرغبة في المساهمة بالالتزام، وهو يتعلق بسلوكيات إضافية ليست بالضرورة مرتبطة بالموقف الوظيفي أو التعويضات. في بداية الستينات، تم الفصل بين نوعين من السلوكيات غير المرغوب فيها:

**النوع الأول:** السلوك الرسمي، حيث يقوم الموظفون بأداء المهام المطلوبة بانتظام وفقاً للمعايير الرسمية.

**النوع الثاني:** السلوك الإضافي، حيث يقومون بأداء أنشطة تتجاوز الواجبات الوظيفية عند الحاجة، ويحملون أعباء إضافية دون شكوى، مما يساهم في تعزيز فعالية المنظمة.

ويعتبر كاتز أن الفعالية التنظيمية تتطلب تحقيق ثلاثة عوامل أساسية: تشجيع الأفراد على الانضمام والبقاء في المنظمة، أداء المهام الأساسية بشكل صحيح، وتشجيع الأفراد على القيام بأنشطة إضافية خارج نطاق الواجبات الرسمية.

في السبعينات، ظهر مصطلح "المواطنة التنظيمية" لوصف الجهد التعاوني التلقائي، وأشار إلى أن السلوكيات التعاونية والابتكارية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز فعالية المنظمة.

وفي عام 1983، قدم بامتان (Bametan) مصطلح "سلوكيات المواطنة التنظيمية"، والذي يشمل المساهمات الإيجابية في أنشطة المنظمة وتجاهل الأذى للزملاء أو المنظمة. (ميال، 2015، الصفحات 61-63)

المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

تعددت الكتابات التي تهتم بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية وتتوعدت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم للوصف والتحليل ومن بين التعريفات نذكر كا يلي:

حسب تعريف (Katz) (1964) فإن المنظمات التي تعتمد على قيام العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل حيث أنها غالباً ما تحتاج إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي. (الطعامسة و حسب الله، 2015، صفحة 20)

تعريف (Mcallister): سماه السلوك غير المكلف أو غير المفروض وعرفه أنه نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل وهو غير مكلف به رسمياً ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة.

تعريف (pufeer): أطلق عليه سلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الإجتماعي وعرفه بأنه مجموعة من الأفعال لم تحدد بصورة مباشرة من قبل التوصيف الوظيفي، ولكنها تجلب مصالح ومنافع للمنظمة. (معمرى و بن زاهى، 2014، صفحة ص 47)

وحسب "الكردي" حدد عدة صفات لسلوك المواطنة التنظيمية منها:

- ✓ أنها سلوك اختياري، فهو لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- ✓ أنها سلوك تطوعي تتبع من الأدوار الإضافية التي يمكن ان يقوم بها الفرد.
- ✓ أنها يساهم في زيادة فعالية المنظمة.
- ✓ لا تتم المكافأة من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة. (الكردي، 2011، صفحة 44)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك يتجاوز متطلبات العمل الرسمية، أي أنه نابع من إرادة الفرد، ولا يأتي ضمن نظام الحوافز في المنظمة، ويترك انطباعاً جيداً لدى زملاء ورؤساء العمل، ويساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المنظمة.

**المطلب الثالث: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية**

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

**الفرع الأول: النمط المتعلق بشؤون العمال**

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

**الفرع الثاني: النمط المتعلق بالأمور الشخصية**

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

**الفرع الثالث: النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة**

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

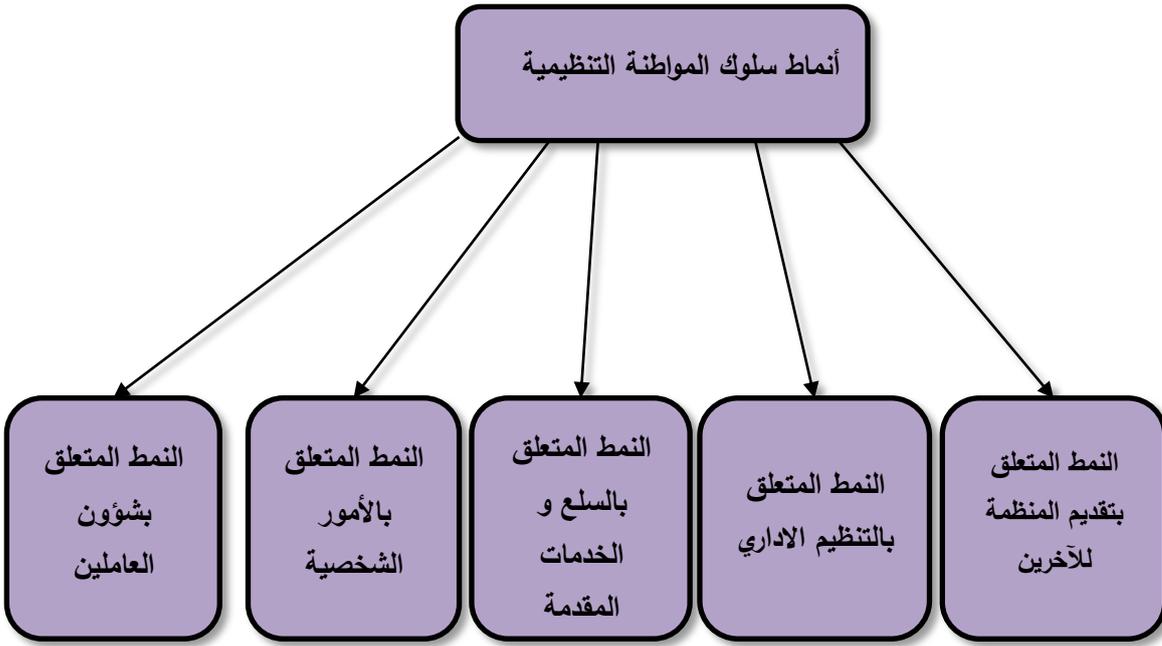
**الفرع الرابع: النمط المتعلق بالتنظيم الإداري**

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

**الفرع الخامس: النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين**

وذلك بالحديث عن المنظمة بصورة طيبة أمام الآخرين، والدفاع عنها وعن مصالحها كذكر إيجابياتها أمام العاملين والعملاء، والوقوف معه في الظروف الصعبة التي تواجهها، مما يساهم في تحسين سمعتها. (شلابي، 2016، الصفحات 64-65)

شكل رقم (2): يبين أنماط سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: (شلابي، 2016، الصفحات 64-65)

### المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية

حظيت دراسة سلوك المواطنة التنظيمية باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين، حيث سعى كل منهم لفهمه من منظور مختلف، وذلك لما له من أهمية كبيرة في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف داخل المنظمات، من خلال هذا المبحث سنتطرق لمداخل سلوك المواطنة التنظيمية وكذا أبعاده.

#### المطلب الأول: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية

تتمثل مداخل سلوك المواطنة التنظيمية في مدخلين أساسيين وهما:

##### الفرع الأول: المدخل الأول

يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالاً بين سلوكيات المواطنين التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً، وطبقاً لهذا المدخل يتم النظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي، ولا يتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة. (صابرين و أبو جاسر، 2010-2011، صفحة 38)

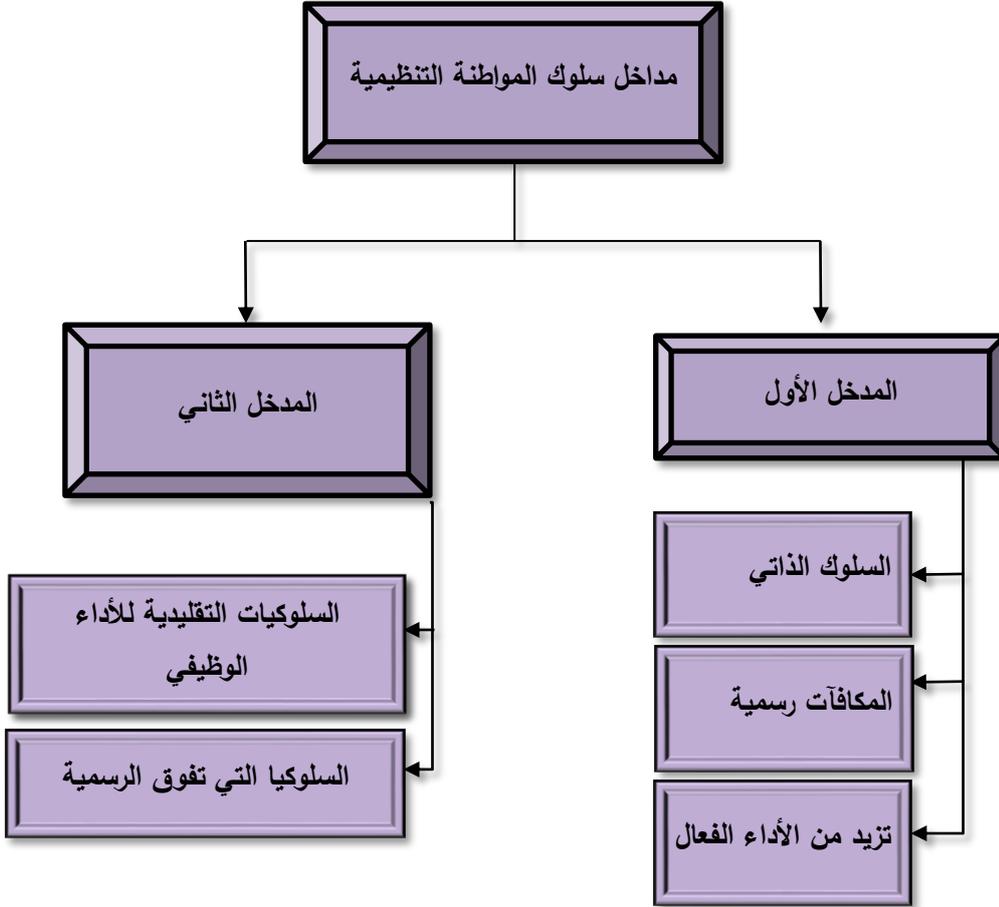
##### الفرع الثاني: المدخل الثاني

يتمحور هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة الفطرية، كالتالي في علوم الفلسفة والسياسة والاجتماع، حيث يتم النظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية على أنها كل السلوكيات الإيجابية

المرتبطة بالمجتمع، وطبقا لهذا المدخل فإن سلوك المواطنة التنظيمية هي نوعين من السلوكيات ألا وهما: (القحطاني، 2014-2015، صفحة 14)

- ✓ سلوكيات تقليدية للأداء الوظيفي الرسمي للدور المطلوب منه.
- ✓ سلوكيات تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة منه.

شكل رقم (3): مداخل سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: (صابرين و أبو جاسر، 2010-2011، صفحة 38)

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

**الفرع الأول: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية**

سلوك المواطنة التنظيمية يتسم بمجموعة من الخصائص التي يجدر بنا التطرق إليها، منها:

أولاً: سلوكيات تطوعية غير مشمولة في الوصف الوظيفي: يعبر سلوك المواطنة التنظيمية عن تنفيذ أفعال تطوعية تتجاوز حدود الإلتزامات الرسمية المتضمنة في الوصف الوظيفي. يعتمد هذا السلوك على مبادرة الفرد ولا يعتبر جزءاً من الواجبات الرسمية المفروضة.

**ثانياً:** لا يعتمد على المكافآت التنظيمية: يتميز الفرد الذي يتبنى سلوك المواطنة التنظيمية بعدم توقعه لتلقي مكافأة من جانب المنظمة عن الأدوار والمسؤوليات الإضافية التي يتحملها.

**ثالثاً:** التوجه نحو منفعة المنظمة: تميز سلوك المواطنة التنظيمية بأنه يتسم بالتوجه نحو تحقيق المنفعة العامة للمنظمة. يكون لدى الفرد وعي مسبق بأن سلوكه يسهم في تعزيز فاعلية المنظمة.

**رابعاً:** تجاوز الواجبات الرسمية: يظهر سلوك المواطنة التنظيمية بتجاوزه حدود الواجبات الرسمية المحددة في الوصف الوظيفي، ويتسم بالتفاعلات التي تتخذ شكلاً إضافياً لصالح المنظمة. (درة، 2008، صفحة 152)

و قد حدد (**organe 1988**) ثلاث خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية هي:

**أولاً:** الأداء الاختياري أو الاجتهادي: يُعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه يمثل أداءً اختياريًا أو جهداً شخصياً، ويُفهم بأنه ليس جزءاً ضرورياً أو مطلوباً بشكل صريح ورسمي ضمن واجبات الوظيفة.

**ثانياً:** الأداء غير المكافأ: يشير Organe إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يتم مكافأته بشكل مباشر أو يندرج ضمن نظام المكافآت التنظيمية بصورة رسمية أو صريحة.

**ثالثاً:** التأثير الإيجابي على الفعالية التنظيمية: يبرز Organe أن جملة سلوكيات المواطنة التنظيمية، إذا تم تجميعها، تسهم في تحسين الفعالية التنظيمية بشكل عام.

بهذه الخصائص الثلاث، يعكس سلوك المواطنة التنظيمية جانباً من التفاعلات الفعالة التي يُظهرها الأفراد داخل البيئة العملية، والتي تتسم بالاختيار الشخصي والتأثير الإيجابي على السياق التنظيمي دون التركيز على المكافآت المالية المباشرة. (الهنداوي، 2012، صفحة 47)

### الفرع الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

لسلوك المواطنة التنظيمية دور فعال وأهمية كبيرة في نجاح المنظمة والحفاظ على استمرارها وبقائها، لأن الدور الإضافي غير الرسمي الذي يقوم به الفرد يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ويزيد من قدرة الرؤساء والمرؤوسين على أداء جميع مهامهم ووظائفهم بشكل فعال، وعليه يمكن تلخيص أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في النقاط التالية:

**أولاً:** الإسهام في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء عملهم، ويكون ذلك من خلال تخصيص وقت أكثر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال وحل للمشكلات.

**ثانياً:** المساعدة في تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لبعض المهمات، والمحافظة على وحدة المنظمة وتماسكها، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.

**ثالثا:** الإسهام في تحسين الأداء الكلي للمنظمة من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة ما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة.

**رابعا:** تكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية بالنسبة للأفراد من خلال توفير القدرة على الإبداع والابتكار عن طريق تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، مما يعزز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، ما يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

**خامسا:** أما فيما يخص الأهمية بالنسبة للمنظمة في انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي وارتفاع معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية، مما يزيد من ارتفاع مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الأفراد وتخفيض الصراعات السلبية في المنظمة. (بوراس، 2018، صفحة 288)

### المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

لسلوك المواطنة التنظيمية أبعاد عديدة إلا أن المنظرين ركزوا على خمس أبعاد وأجمعوا على أهميتها، حتى أصبحت تعرف بالأبعاد الكبيرة وهذه الأبعاد تمثلت في ما يلي: (برقي، 2015، الصفحات 216-217-218)

**الفرع الأول: الإيثار (Altruism):** وهو ذلك السلوك التطوعي التلقائي الموجه نحو مساعدة أعضاء المنظمة سواء الرؤساء أو الزملاء في المهام المتعلقة بالعمل وكيفية إنجازه أو تقديم المساعدة ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة لمساعدة زبائن وشركاء المنظمة.

**الفرع الثاني: الكياسة (Courtesy):** بعد الكياسة أو ما يسمى بالكرم أو اللطف فيعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاؤه أو العملاء عن طريق تقديم النصح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات العملاء والزملاء الآخرين، ويعكس هذا المكون أيضا رغبة الفرد في المبادرة بالاتصال بالآخرين قبل اتخاذ أية قرارات تؤثر على أعمالهم أو على الأقل اخبارهم مقدما بتلك القرارات.

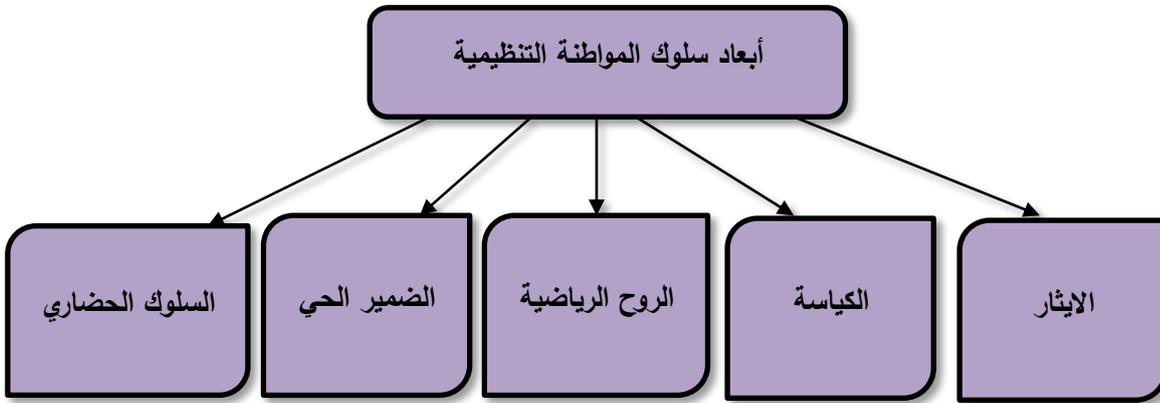
**الفرع الثالث: الروح الرياضية (sportsmanship):** هو انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية التي تحدث في مكان العمل دون امتعاض أو شكوى، وغالبا ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة معينة. كما تشير إلى قدرة الفرد على إبقاء الاتجاهات الإيجابية لديه، حتى لو

كانت أمور العمل تسير وفقا لأسلوب يخالف أسلوبه، بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشكلات الآخرين.

**الفرع الرابع: الضمير الحي (conscientiousness):** أو ما يسمى بصحة الضمير وهو ما يطلق عليه أحيانا ببعد الإلتزام العام أي الإنجاز وفق ما يمليه الضمير وهو ذلك السلوك الوظيفي التطوعي الموجه نحو المنظمة والآخرين والذي يتعدى حدود الإلتزام المحدد رسميا من المنظمة، وبمعنى آخر فإن هذا البعد يعكس مدى حرص الموظف على استغلال وقت العمل، ومدى حرصه على الإلتزام بقواعد وقوانين العمل واحترام الأنظمة واللوائح والعمل بجدية.

**الفرع الخامس: السلوك الحضاري (civic virtue):** هو السلوك والنشاطات والمهام غير الرسمية التي يبديها الشخص من خلال مشاركته البناءة في المنظمة. وهذا السلوك يساهم بشكل كبير في حرص الموظف على متابعة أنشطة المنظمة باهتمام كبير، والسعي الى تحسين صورة المنظمة في البيئة المحيطة بها، وتقديم بعض الإقتراحات البناءة لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها والمدافعة عن المنظمة عندما ينتقدها الآخرون، والمدافعة عن المنظمة ضد أي تهديد تتعرض له من جهات خارجية. (نضال و زعرب، 2016، صفحة 31)

الشكل رقم (4): أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: (نضال و زعرب، 2016، صفحة 31)

### المبحث الثالث: محددات سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيه

يلعب سلوك المواطنة التنظيمية دورا هاما في نجاح أي منظمة، كونه يؤثر ويتأثر بالعوامل المحيطة به. لتعزيز هذا السلوك، يجب على المنظمات توفير بيئة داعمة تشجع الموظفين على تبنيه، سيتم التعرف في هذا المبحث على أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.

المطلب الأول: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

من أهم محددات سلوك المواطنة التي كشفت عنها الدراسات:

الفرع الأول: المحددات التنظيمية: وتشمل ما يلي:

**أولاً: الرضا الوظيفي:** يقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز، أسلوب الإشراف، زملاء العمل، المناخ العام، وأجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطنة التنظيمية وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي أكبر محدد لسلوك الكوالمطنة التنظيمية، ويمكن تفسير هذه العلاقة إلى أن الموظف الراضى عن عمله يخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية.

ويعزز هذه النتائج أيضا التصنيف النظري الذي قدمه (Kopelman) لأهم السلوكيات المؤدية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية والتي يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد ركائزها الأساسية، وأن الاهتمام بالنواحي الوجدانية والشعورية للموظف مع ضرورة توفير بيئة مواتية لتحقيق مستويات عالية من الرضا الظيفي تنعكس إيجابا في نشر هذه السلوكيات في المنظمة.

**ثانياً: الولاء التنظيمي:** يعرف الولاء التنظيمي بمجموعة من المفاهيم، بعضها يركز على قوة ارتباط الفرد بالمنظمة وتفاعله معها، بينما يشير آخر إلى استعداده لبذل طاقته وزيادة ولاءه للنظام الاجتماعي للمنظمة. ويرى فريق ثالث الولاء التنظيمي كاعتقاد قوي بقيم المنظمة وأهدافها، مع الاستعداد لبذل المزيد من الجهد والرغبة في البقاء في المنظمة.

بشكل عام، يمكن تعريف الولاء التنظيمي بأنه مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار المنظمة، والرغبة القوية في الاستمرار في العمل بهذه المنظمة. كما يرى (Bolton) أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، هو مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، وبالتالي، فإن الولاء التنظيمي سلوك إيجابي ينعكس على استقرار الموظفين في المنظمة، زيادة الإنتاجية، تحقيق أهداف المنظمة. (معمرى و بن زاهى، 2014، صفحة 48)

**ثالثاً: العدالة التنظيمية:** يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات. حيث تعني عدالة التوزيع مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كاشترাকে في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقويم أدائه، أما ما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها بمستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء، وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية

إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمات، ولقد كشفت الدراسات السابقة عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، فالعدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل، وبالتالي القيام بالكثير من الممارسات التطوعية غي الرسمية أو سلوك المواطنة التنظيمية. (المصري، 2015، صفحة 26)

**رابعا: القيادة الإدارية:** تعد أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في بناء ثقافة المنظمة وتشكيل قيمها، مما يؤثر بشكل كبير في سلوكيات الموظفين، يظهر أن سلوكيات المواطنة التنظيمية المظهرة من قبل القادة تنعكس بشكل مباشر على سلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم. الدراسات تؤكد وجود علاقة قوية بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يعمل القادة على تحفيز الموظفين من خلال تقديم نموذج يُحتذى به، وبناء ثقة عالية فيهم، مما يشجعهم على تقديم جهد إضافي وسلوك تطوعي، فالموظف يظهر سلوكيات إيجابية عندما يكون مستوى الثقة بينه وبين رئيسه عالي وهو أمر متبادل. (رامي خ.، 2015، صفحة 26)

### الفرع الثاني: المحددات الشخصية: وتشمل ما يلي:

**أولا: عمر الموظف:** أوضحت عديد الدراسات في المجال السلوكي من بينها دراسة أن عمر الموظف يلعب دورا كبيرا في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فالموظفين الأصغر سنا تقريبا يظهرون سلوك تطوعي أكثر من نظرائهم الأكبر سنا، وبالتالي فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، ومنه نستنتج أن الموظفين الأكبر سنا هم بحاجة أقل لتحقيق الذات والانتماء الاجتماعي وبناء العلاقات الانسانية، وهذا ما يؤثر على اتجاهاتهم سواء نحو أنفسهم، زملائهم، وحتى العمل، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن العوامل الشخصية التي تحدد سلوك المواطنة التنظيمية تختلف باختلاف أعمار الموظفين. (شلابي، 2016، صفحة 76)

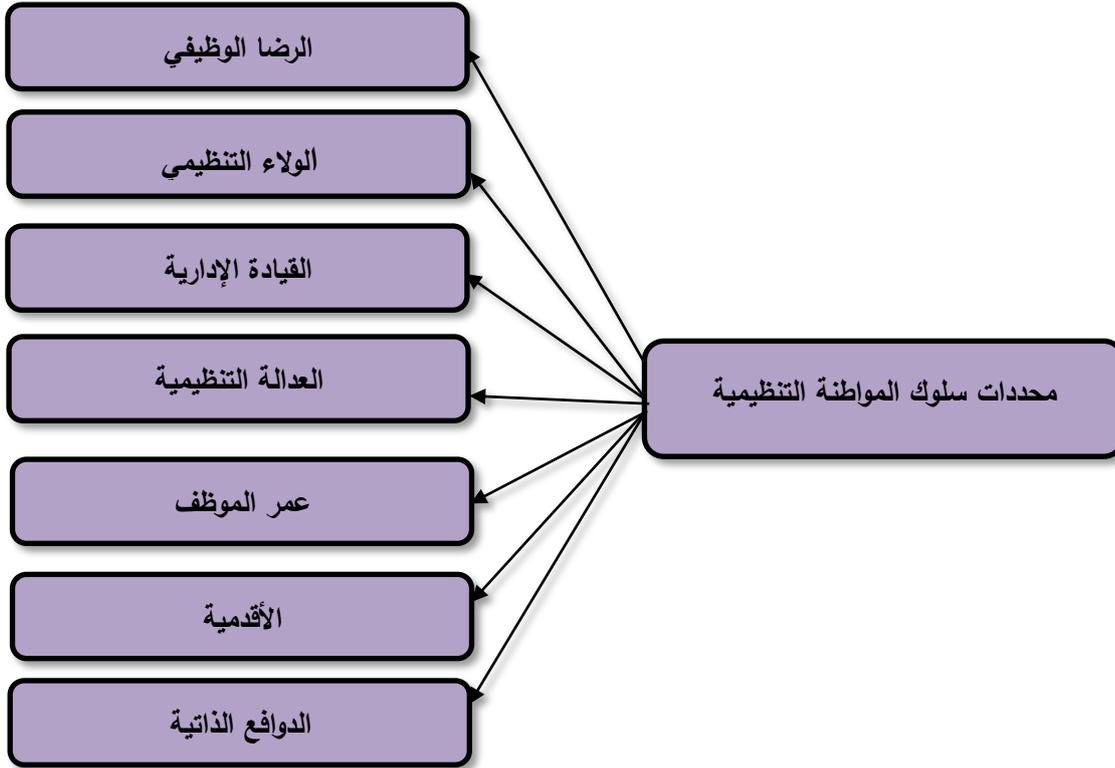
**ثانيا: الأقدمية:** إن مدة خدمة الموظف بالمنظمة تلعب دورا في وجود سلوك المواطنة التنظيمية، فبعض الدراسات أثبتت وجود علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية، وتوضح أن الموظفين ذوي الخدمة الطويلة أقل إظهارا لهذا السلوك من نظرائهم الجدد، والسبب هو أن الموظفين الجدد لم يتمكنوا بعد من معرفة وتحديد واجباتهم بدقة أكبر، وبالتالي يحددونها بشكل واسع، وبمرور الوقت يتكيفون مع النظام الاجتماعي للمنظمة، وتنقص درجة الغموض لديهم ويصبحون أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة، فيترتب على ذلك التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقومون بها. (معمرى و بن زاهي، 2014، صفحة 114)، وهذا ما أكدته عديد الدراسات أيضا ومنها دراسة

(صابرين و أبو جاسر، 2010-2011، صفحة 46) التي أشارت لوجود علاقة بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية.

**ثالثاً: الدوافع الذاتية:** المقصود بها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، وهي التي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، فهي القوى الداخلية التي تحرك الفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية، فعملية التحفيز هنا تقوم على أساس العمل نفسه. (عمرون، 2016، صفحة 63)

وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف وبالعمل التطوعي دون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، ومنه يمكن القول أن الموظف الذي لديه الدوافع الذاتية يميل أكثر من غيره لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وهذا لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية والتي تتمثل في الإنجاز وتحقيق الذات. (عطاف الزهراني، 2013، صفحة 29)

الشكل رقم (5): محددات سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: (عطاف الزهراني، 2013، صفحة 29)

**المطلب الثاني: الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية وآثار غيابها**

توجد أهمية كبيرة في الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية في الوقت الحاضر، نظراً لتأثيرها الكبير على عدد من المتغيرات المؤثرة في تطوير المنظمات الحديثة. هذا الاهتمام أثار العديد من

التساؤلات حول هذا السلوك وتأثيراته على الأداء داخل المنظمة. بناءً على ذلك، يمكن تلخيص إيجابيات وجود وسلبيات غياب سلوك المواطنة التنظيمية كما يلي:

### الفرع الأول: الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية

تتحقق العديد من النتائج والآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية التي تعود بالفائدة على المنظمة بشكل عام، وتشمل ما يلي: (الطعامسة و حسب الله، 2015، صفحة 55)

**أولاً:** تخفيف العبء المالي على المنظمات، حيث يتم توجيه النفقات المالية التي كانت مخصصة للتوظيف نحو توسيع نطاق الخدمات المقدمة.

**ثانياً:** زيادة الحماس الوظيفي بين الموظفين، مما يعزز انتماءهم للمنظمة ويرفع مستوى رضاهم الوظيفي.

**ثالثاً:** تمكين الفرد من ممارسة الديمقراطية من خلال مشاركته في اختيار الأنشطة التي يرغب في المساهمة فيها.

**رابعاً:** تعزيز العلاقات بين الفرد والجماعة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والكفاءة.

**خامساً:** تقليل معدل دوران العمل في المنظمة ورفع المعنويات لدى العاملين، مما يسهم في تحسين الأداء وزيادة الفاعلية.

هذه النتائج تعكس أهمية وفعالية سلوك المواطنة التنظيمية في تعزيز أداء المنظمة وتحسين بيئة العمل بشكل عام.

### الفرع الثاني: آثار غياب سلوك المواطنة التنظيمية

على الرغم من الآثار الإيجابية التي قد يحملها سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي، إلا أنه يمكن أيضاً أن يظهر بصورة سلبية. تتمثل آثار غياب سلوك المواطنة التنظيمية في: (معمرى و بن زاهي، 2014، الصفحات 119-120)

**أولاً:** تناقص إنتاجية الأفراد وضعف الانتماء للمؤسسة، مسبباً بذلك مقاومة للسلطة وتصاعد العدوانية، مما قد يؤدي في بعض الأحيان إلى تدمير الممتلكات وزيادة حالات التغيب وترك العمل.

**ثانياً:** قد يكون سلوك المواطنة التنظيمية علامة على ضعف كفاءة الفرد.

**ثالثاً:** يمكن أن يؤدي إلى إنشاء روح الاعتمادية والتراجع عن المبادرات الذاتية على مستوى الجماعة.

**رابعاً:** على مستوى المنظمة، يمكن أن يؤدي إلى تعزيز شعور الفرد بأن المؤسسة مدينة له، وفي حالة عدم تلبية هذه الديون، يمكن أن يكون لذلك آثار سلبية على المنظمة.

### خلاصة:

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول إن سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك التطوعي الذي يظهره الموظف اتجاه الفاعلين في بيئة عمله (زملاء، قادة، زبائن) واتجاه المنظمة بصفة عامة. وهو سلوك يمتاز بالإيجابية، تحركه الطبيعة الاختيارية، والتي تفرضه الطبيعة الإكراهية، إلا أنه يتجاوز حدود الدور الرسمي، كما أنه لا يخضع لنظام التقييم، والمكافآت، والحوافز. يمكن القول أنه ذو طبيعة فردية ومنظمية في آن واحد، فالطابع الفردي يهدف إلى مساعدة الزملاء والطابع المنظمي يهدف إلى مساعدة المنظمة. وفي المحصلة فهو سلوك تتفاعل في تشكيلته العديد من الظروف البيئية والعوامل الشخصية ويعود على المنظمة بالعديد من الآثار الإيجابية كتحسين الإنتاجية وزيادة الفاعلية التنظيمية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للمناخ

التنظيمي و أثره في

سلوك المواطنة

التنظيمية

تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي أحد المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في مجال الإدارة، لما له من تأثير مباشر وغير مباشر على سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة. فهو بمثابة المقياس الذي يحدد من خلاله شخصية المنظمة، وطبيعة الجو السائد فيها. وعليه، اتجهت جهود الباحثين في المجال الإداري لفهم طبيعة هذا الجو، نظرا لأهميته البالغة في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات. الأمر الذي يتطلب إعطاء صورة واضحة وملمة بمختلف الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بينه وبين سلوك المواطنة التنظيمية.

في هذا الفصل، سنتطرق لمفهوم المناخ التنظيمي، خصائصه وأبعاده المعايير التي يمكن من خلالها قياسه والعوامل التي تؤثر فيه، وفي النهاية أثر المناخ التنظيمي وأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية .

## المبحث الأول : ماهية المناخ التنظيمي

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الأدبيات السلوكية في الفترة الأخيرة. ورغم تناول هذا الموضوع بكثرة وفي العديد من المؤلفات، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد وموحد له. ويعود ذلك إلى تعدد وتداخل متغيرات المفهوم حيث يصعب حصر جميع العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي في تعريف واحد، وكذا الاختلاف في طبيعة المنظمات التي أجريت عليها الدراسات. وعلى الرغم من هذه الاختلافات، إلا أن هناك اتفاقاً على أن المناخ التنظيمي له تأثير كبير على سلوك أعضاء المنظمة، وبالتالي على أدائها وفعاليتها. لذلك، من المهم فهم مفهوم المناخ التنظيمي وهذا ما سنحاول الوصول إليه.

### المطلب الأول: تطور مفهوم المناخ التنظيمي

في ثلاثينيات القرن العشرين، شهدت حركة العلاقات الإنسانية بقيادة هورتون تحولاً هاماً في مجال الإدارة. فأتجهت الأنظار من التركيز على البيئة المادية "الصلبة" إلى التركيز على البيئة النفسية "الناعمة" للعمل، ويمكن اعتبار هذه اللحظة بمثابة نقطة ولادة مفهوم المناخ التنظيمي، كان الباحث "كيرت لوين" رائداً في دراسة هذا المجال، حيث يعد مؤسس علم ديناميكيات المؤسسات (1939). في دراسته الشهيرة "أسلوب القيادة"، كان أول من اقترح مفهوم المناخ التنظيمي. (Jianwei & Yuxin, 2010, p. 189)

ولكن، لم يقدم لوين تعريفاً محدداً للمناخ التنظيمي، بل عرفه على أنه "مناخ نفسي" يتعلق بالعلاقات الاجتماعية، والاحتياجات، والمثيرات، والأهداف، والبيئة المعادية أو الصديقة، ونسبة الحرية في المنظمة، وعلى الرغم من عدم تقديمه تعريفاً دقيقاً، إلا أنه أثبت أن المناخ له التأثير الأقوى على الموظفين وأنه الرابط الوظيفي الأساسي بين الفرد وبيئة العمل. (Themis, 2019, p. 5)

في أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن الماضي، برزت الدراسات الكمية حول المناخ التنظيمي. ركزت هذه الدراسات، التي قادها علماء النفس، على فهم الاختلافات الفردية بين الموظفين. في دراسة "شنايدر وبارتليت" عام 1968، تم التأكيد على أهمية التمييز بين المناخ النفسي والمناخ التنظيمي. ركزت الدراسة على مستوى الفرد في التحليل، وخلصت إلى أن المناخ التنظيمي يؤثر على سلوك الموظفين بشكل كبير (Schneider, Ehrhart, & William, 2012, p. 364)

سعى العديد من المؤلفين لفهم المناخ التنظيمي وتطوير نظرية حوله، لكنهم واجهوا صعوبة في ربطه بأساس مفاهيمي ثابت. استمر الجدل حول هذه القضية خلال فترة السبعينيات، حيث تمحور التحدي حول كيفية النظر إلى السياق المفاهيمي للمناخ التنظيمي: هل هو إدراك مشترك لأعضاء المنظمة، أم مجموعة مشتركة من الظروف، ونتيجة لتداخل مستويات النظرية والبيانات والتحليل في معظم الأبحاث، لم يتم التوصل إلى تعريف محدد وموحد للمناخ التنظيمي.

في ثمانينيات القرن الماضي، ازداد الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية، وارتفع مستوى التفكير المفاهيمي والمنهجيات المستخدمة في هذا المجال. نتيجة لذلك، ركز الباحثون في مجال المناخ التنظيمي على شرح أصول تطور المناخ وتأثيره على النتائج التنظيمية، مما أدى إلى تطوير نموذج "مناخ محدد الجوانب" حيث تم تحليل المناخ التنظيمي من منظور جوانب محددة للسياق التنظيمي، مثل: العدالة والسلامة والأخلاق والابتكار وما إلى ذلك. (Themis, 2019, p. 6)

في فترة التسعينات، قدم كل من "موران وفولكويين" تحليلاً متعمقاً لعملية تكوين المناخ التنظيمي من خلال ثلاثة مناهج رئيسية. يركز المنهج الهيكلي على الصفات التنظيمية "الحجم، التعقيد، الرسمية، التركيز" كعوامل أساسية في تشكيل المناخ التنظيمي، بينما يركز المنهج الإدراكي على كيفية إدراك الأفراد للظروف التنظيمية وتفسيرها. ويؤكد على أن المناخ التنظيمي هو نتاج إدراك الأفراد للعوامل الهيكلية والسلوكية والثقافية في المنظمة، أما المنهج التفاعلي فيعتبر الأكثر شمولية، حيث يرى أن المناخ التنظيمي هو نتاج تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع بيئة المنظمة. ويؤكد على أن هذا التفاعل يخلق بيئة عمل ديناميكية تتغير باستمرار. (رقايق و زيتوني، 2020، صفحة 17)

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

### الفرع الأول: تعريف المناخ التنظيمي

#### من أهم التعاريف التي انتشرت حول المناخ التنظيمي نذكر :

عرف "لوسير"، المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من التصورات المشتركة بين الموظفين حول البيئة الداخلية للمنظمة. هذه التصورات نسبية، أي أنها تختلف من شخص لآخر. تؤثر على سلوك الموظفين داخل المنظمة.

و يعرف "ويراوان" المناخ التنظيمي على أنه مجموعة من الخصائص البيئية التي تحدد نشوء الدافعية لدى أعضاء المنظمة. ويركز هذا التعريف على التصورات المنطقية أو التي يمكن تقييمها، والتي لها تأثير مباشر على أداء أعضاء المنظمة. (Presli, Soleh, & Ayu, 2023)

بينما عرفه كل من "لتوين وسرتجنر" على أنه: " مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة. هذه الخصائص مدركة بشكل مباشر من قبل الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، ولها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم". (زهواني، 2019، صفحة ص12)

كان تعريف "خضير كاظم حمود" شاملاً نوعاً ما حيث قال أن: "المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة، والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها في تحقيق سبيل الرضا والتحفيز،

أو يعكسه على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية". (خضير ك.، 2002، الصفحات 164-165)

حسب تعريف "كمال محمد المغربي" فإن المناخ التنظيمي: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي". (المغربي م.، 1994، صفحة 303)

من مجمل التعريفات السابقة، يمكننا صياغة تعريف للمناخ التنظيمي مفاده أنه: مجموعة من الأوصاف للخصائص التنظيمية التي تدوم لفترة طويلة من الزمن، والتي يمكن قياسها في البيئة المحيطة للعمل، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي تؤثر على الموظفين في مكان عملهم، مع افتراض أن ذلك سيؤثر على دوافعهم وسلوكهم.

### الفرع الثاني: الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

تعريف الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والافتراضات التي تتشكل من خلال تفاعل أفراد المنظمة في المدى الطويل. (سليمان ع.، 2023)

#### الجدول (1): يمثل جوانب الاختلاف بين مفهومي المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية	المناخ التنظيمي
تمثل التاريخ المشترك للمنظمة والقيم والمبادئ والتقاليد السائدة فيها.	يمثل نتاج تفاعل مجموعة خصائص بيئة العمل في المنظمة مثل الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية والحوافز
تعبر عن هوية المنظمة.	يعبر عن جو العمل في المنظمة
أكثر عمقا ورسوخا واستمرارية.	يمثل مرحلة من مراحل عمر المنظمة (قابل لإعادة التشكيل).
يمكن من خلالها تفسير جانب من سلوك المجموعات في المنظمات.	يمكن من خلالها تفسير سلوك الأفراد بشكل عام.
تسهم في تشكل المناخ العام التنظيمي من خلال القيم التي يحملها الموظفون تجاه العمل.	لا يسهم بشكل مباشر في تشكيل الثقافة التنظيمية.

المصدر: (بن حمادة و عزيزي، 2021، صفحة 8)

### المطلب الثاني: مداخل قياس المناخ التنظيمي ونماذج

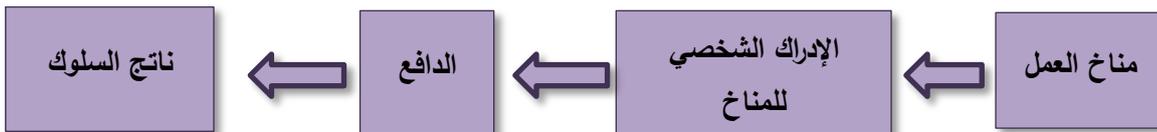
الفرع الأول: مداخل قياس المناخ التنظيمي: لمعرفة طبيعة المناخ التنظيمي في المنظمة، طور العديد من الباحثين مقاييس مختلفة لقياسها. وبشكل عام، تحاول هذه المقاييس قياس البيئة التي يعمل فيها الأفراد وكيف تؤثر عليهم، سواء سلبا أو إيجابا. وقد لوحظ أن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تميل إلى استخدام نوعين رئيسيين من المقاييس، هما:

**أولاً: المدخل الموضوعي (الهيكلية):** حسب المدخل الموضوعي فإن المناخ التنظيمي نتاج للخصائص التنظيمية. ويركز على أهمية البيئة الداخلية للمنظمة في تأثيرها على سلوك وقيم الأفراد. يتم قياس المناخ التنظيمي بشكل مستقل عن إدراك الأفراد، حيث يتم قياسه من خلال خصائص بيئة العمل التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم، وعدد الوحدات الإدارية، ومستويات السلطة، ومعدل الإنتاجية، وحتى مستوى التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة. ذكر كل من فورماند وجلمر بعض المقاييس لتقييم أبعاد المناخ التنظيمي، من أهمها نجد درجة تركيز السلطة، ودرجة الرسمية في الإجراءات، ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات، وطبيعة التداخل بين الأنظمة الفرعية، واتجاهات أهداف المنظمة. (جايب، 2021، صفحة 37)

**ثانياً: المدخل الحسي (الإدراكية):** في المدخل الحسي، يعتمد الباحثون على إدراك العاملين وتمييزهم لمختلف الحالات في بيئة العمل، بناءً على مشاعرهم وخبراتهم الخاصة. وقد تتراوح استجاباتهم بين القبول التام والرفض التام. ومن خلال هذه الاستجابات، يمكن تحديد أبعاد المناخ التنظيمي.

يرى ملتون (1975) أن المناخ التنظيمي هو دلالة لكيفية إدراك الأفراد له، وليس واقعا موضوعيا. فكل فرد يدرك الأشياء بطريقة مختلفة، لذلك فإن الحواجز والمكافآت والترقيات تكون مقبولة أو عديمة الجدوى بناءً على إدراك الفرد لمحيط العمل. وهذا الإدراك يؤثر على دوافعه، والتي تؤثر بدورها على نتائج سلوكه، مثل الغياب والحوادث النوعية والكمية في العمل. (قبوب ع.، 2008، صفحة 81)

#### الشكل(6): يمثل تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على (قبوب ع.، 2008، صفحة 81)

#### الفرع الثاني: نماذج المناخ التنظيمي

تختلف نماذج المناخ التنظيمي تبعاً لاختلاف المداخل التي ينتهجها الباحثون في دراستها. وتتمثل أهمية التعرف على هذه النماذج في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له. وقد تم تقسيم هذه النماذج إلى قسمين رئيسيين، إستناداً على المدخلين السابقين: المدخل الموضوعي (الهيكلية)، والمدخل الحسي (الإدراكية). ومن هذه النماذج نذكر ما يلي:

الجدول (2): يمثل أبرز نماذج المناخ التنظيمي حسب متبعي المدخل الحسي "الإدراكي"

نماذج المناخ التنظيمي حسب متبعي المدخل الحسي "الإدراكي"	
نماذج المناخ التنظيمي	أبعاد المناخ التنظيمي حسب كل نموذج
نموذج لتوين وسترينجر 1968	يهدف هذا النموذج إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد، يحدد النموذج تسعة أبعاد وهي: الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفاء، الدعم، المعايير، التعارض، الإنتماء.
نموذج كامبل وزملائه 1974	قام كامبل وزملائه بتقديم عشرة أبعاد لدراسة المناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي، المكافأة والعقاب، مركزية القرارات، التدريب والتطوير، المخاطرة والأمان، الإندفاع أو السلوك الدفاعي، الروح المعنوية، التقدير والتغذية العكسية، المقدره التنظيمية العامة والمرونة، تأكيد الإنجاز.
نموذج تيم وبيترسون 1982	قدم هذا النموذج ستة أبعاد وهي: الثقة، المشاركة، الصدق والصراحة، المساندة والتشجيع، الإتصالات الصاعدة، الأداء الوظيفي.
نموذج كويز وتوماس 1989	يحدد هذا النموذج ثمانية أبعاد رئيسية وهي: الإستقلالية، درجة التماسك، الثقة، ضغط العمل، الدعم، التقدير، العدالة، الإبداع.

المصدر: (نزاري و لطرش، 2016، الصفحات 118-125)

من خلال الجدول السابق نرا أن الباحثين اعتمدوا على دراسة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي، أي ما يشعرون به ويعتقدونه حول بيئة عملهم. ويركز هذا المدخل على دراسة المناخ التنظيمي من منظور داخلي، أي من منظور الأفراد العاملين في المنظمة. يعد المدخل الحسي (الإدراكي) هو المدخل الأكثر شيوعاً في دراسة المناخ التنظيمي، وذلك لأن إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي هو الذي يؤثر على سلوكهم وأدائهم.

الجدول (3): يمثل أبرز نماذج المناخ التنظيمي حسب متبعي المدخل الموضوعي "الهيكلية"

نماذج المناخ التنظيمي حسب متبعي المدخل الموضوعي "الهيكلية"	
نماذج المناخ التنظيمي	أبعاد المناخ التنظيمي حسب كل نموذج
نموذج ليكرت 1967	ميز ليكرت بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي والتي تمثلت في: الإتصالات، القرارات، التكنولوجيا، الإهتمام بالعاملين.
نموذج لولر وزملائه 1974	يرى لولر وزملائه أنه يمكن تجميع أبعاد المناخ التنظيمي في بعدين رئيسيين وهما: الهيكل التنظيمي بالعناصر التالية: نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد مستويات الإدارة، درجة المركزية في اتخاذ القرار، درجة الرسمية في تحديد إجراءات العمل، درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة. العمليات التنظيمية بالعناصر التالية: مراجعة الإنجاز، الإهتمام بالمكافآت على أساس تقييم الأداء، درجة الإستقلال في العمل، المهام المحددة، النمط القيادي،

نظم مواجهة الصراعات التنظيمية.الدفاعي، الروح المعنوية، التقدير والتغذية العكسية،المقدرة التنظيمية العامة والمرونة، تأكيد الإنجاز.	
قدم ستيرز نموذجًا واقعيًا للمناخ التنظيمي يعتمد على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي، وفقا للنموذج فهو يتكون من أربعة عناصر رئيسية: السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا العمل داخل المنظمة، البيئة الخارجية.	نموذج ستيرز 1977
قام الباحثان بتقديم أربعة أبعاد رئيسية وهي : الهيكل التنظيمي، درجة تعقد التنظيم، اتجاهات الأهداف، نمط القيادة.	نموذج فورهند وجلمر 1991

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على (نزاري و لطرش، 2016، الصفحات 118-125)

من خلال الجدول السابق نجد أن الباحثين إعتدوا على دراسة الخصائص الملموسة والقابلة للقياس للمناخ التنظيمي، مثل الهيكل التنظيمي، والإجراءات، والأنظمة، والقواعد. حيث يركز هذا المدخل على دراسة المناخ التنظيمي من منظور خارجي، أي من منظور الباحث أو الملاحظ.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

هنا يمكننا أن نميز بين نوعين من العوامل، الفئة المدعمة للمناخ التنظيمي والفئة المعيقة له:

**الفرع الأول: العوامل المدعمة للمناخ التنظيمي:** القوى المدعمة هي عكس القوى المعيقة وهي تلك العوامل التي تساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي، يؤثر إيجاباً على المنظمة والعاملين فيها، ومن بين تلك العوامل نذكر:

**أولاً:** الشعور بالانتماء إلى التنظيم، والاعتزاز به.

**ثانياً:** توافق مصالح الفرد مع مصالح التنظيم.

**ثالثاً:** نقل المعلومات بشكل سريع ودقيق، ودون تحيز.

**رابعاً:** التركيز على المكافآت الإيجابية لتشجيع السلوك المرغوب فيه، توقيع العقوبات المناسبة على السلوك غير المرغوب فيه.

**خامساً:** وضوح التوقعات من الأفراد، ومعرفة ما هو مطلوب منهم.

**سادساً:** تحديد الأجور بناءً على العوامل الموضوعية، مثل الخبرة والمهارات والمؤهلات.

**سابعاً:** معرفة الأفراد بالأهداف العامة للتنظيم، والأهداف الخاصة بهم.

**ثامناً:** توفر المعلومات الصحيحة للأفراد في الوقت المناسب، وتسهيل الحصول عليها

**تاسعاً:** منح الأفراد الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم، والشعور بالمسؤولية

تجاه القرارات التي يتم اتخاذها. (بوشارب و قيرة، صفحة 312)

**الفرع الثاني: العوامل المعيقة للمناخ التنظيمي:** القوى المعيقة هي تلك العوامل التي تخلق مناخ تنظيمي سلبي وتؤثر سلباً في المنظمة والعاملين فيها. ومن بين تلك العوامل نذكر:

**أولاً:** معايير الأداء المعمول بها في المنظمة قد أصبحت قديمة ولا تتناسب مع المستجدات، مما يستدعي ضرورة تغييرها.

**ثانياً:** نظام الترقية يعتمد على الأقدمية وليس على الكفاءة والقدرات، مما يؤدي إلى عدم تحفيز الأفراد على التميز والتطوير.

**ثالثاً:** التركيز على الإنتاج فقط دون الاهتمام بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للأفراد وعدم شعورهم بالانتماء للمنظمة.

**رابعاً:** الإدارة لا تشجع الأفراد على التعبير عن آرائهم وأفكارهم، مما يؤدي إلى عدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات.

**خامساً:** إن العلاقة بين الأفراد والمنظمة مبنية على المصلحة فقط، مما يؤدي إلى عدم شعور الأفراد بالانتماء للمنظمة.

**سادساً:** عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، مما يؤدي إلى عدم مواكبة المنظمة للمستجدات. (رقايق و زيتوني، 2020، صفحة 36)

### المبحث الثاني: خصائص، أنواع وأبعاد المناخ التنظيمي

يختلف المناخ التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى، حيث توجد مجموعة من الخصائص التي تميز بين المؤسسات، كم لا يوجد مناخ ثابت يمكن تطبيقه في جميع المؤسسات، هناك عدة أنواع للمناخ التنظيمي كل حسب ما يتطابق مع أسلوب المؤسسة، وفقاً لمجموعة من الأبعاد. سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى خصائص وأنواع وأبعاد المناخ التنظيمي.

#### المطلب الأول: خصائص المناخ التنظيمي

يتميز المناخ التنظيمي بمجموعة من الخصائص التي تميز منظمة عن أخرى، يمكن تحديد الخصائص التالية للمناخ التنظيمي:

**أولاً:** المناخ التنظيمي بمثابة بصمة تميز كل منظمة عن غيرها. فهو ينبع من مزيج فريد من الخصائص التي تُشكّل البيئة الداخلية للمنظمة، وتضفي عليها هوية خاصة تميزها عن باقي المنظمات.

**ثانياً:** يُشكل المناخ التنظيمي انعكاساً للتفاعل بين خصائص الفرد والخصائص التنظيمية للمنظمة. فهو يُعبّر عن سمات المنظمة كما يدركها الموظفون.

ثالثاً: يعد المناخ التنظيمي عنصراً أساسياً في تحديد سلوك الأفراد داخل المؤسسة. فهو بمثابة البيئة التي تحيط بهم وتؤثر على أفكارهم ومشاعرهم وسلوكهم.

رابعاً: يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية للموظفين، فهو يُشكل بيئة العمل التي تُحيط بهم، وتؤثر على شعورهم بالراحة والرضا، وتحدد مسار سلوكهم وتفاعلهم مع زملائهم وواجباتهم.

خامساً: يشكل المناخ التنظيمي البيئة الاجتماعية التي تعكس نمط تفاعلات الأفراد والعلاقات الاجتماعية بينهم. (جغلولي، صفحة 3)

سادساً: المناخ التنظيمي ليس مرادف للبيئة، فهي كل ما يحيط بالتنظيم، بما في ذلك العوامل الخارجية والداخلية، على المستوى الواسع. أما المناخ التنظيمي فهو الخصائص والصفات التي تتميز بها البيئة الداخلية للتنظيم، على المستوى الضيق.

سابعاً: المناخ التنظيمي إدراكي، أي أنه يعكس تصورات الأفراد للمنظمة وبيئة العمل فيها.

ثامناً: المناخ التنظيمي متغير، أي أنه يمكن أن يتغير بمرور الوقت، تبعاً للعوامل التي تؤثر فيه. (بوعيط و هادف، 2019، صفحة 142)

### المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي

يمكن القول أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات، لذلك توصف أنماط المناخ باعتبارها تدرجاً متصلاً يمتد من:

**أولاً: المناخ المفتوح:** يتميز بكونه مناخ منظمة فعالة ونشيطة ويتحرك باتجاه الأهداف المرغوبة، يشعر الأفراد بدرجة عالية من الثقة، وتسعى المنظمة لإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين فيها، مما يؤدي إلى ظهور المبادرات القيادية ويزيد من كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيقها للأهداف الموضوعية. كما يتمتع باستقلالية في العمل والمشاركة في المعلومات، حيث تنتشر الاتصالات في جميع الاتجاهات. (بن حمادة و عزيزي، 2021، صفحة 9)

في ظل هذا النمط يتمتع الأفراد بالروح المعنوية العالية والسلوك الصادق من جميع العاملين بالمؤسسة، وفيه يعمل المدير على تسهيل انجاز المرؤوسين لأعمالهم دون أن يرهقهم بالأعمال الروتينية. (رقايق و زيتوني، 2020، صفحة 19) كما يتصف المناخ المفتوح بدرجة منخفضة من التفكك والإعاقة والانعزال، يتوفر هذا النوع من المناخ بكثرة في المنظمات اليابانية. (محمود عايش، 2008، صفحة 25)

**ثانياً: المناخ الذاتي (الستقل):** يشبه المناخ الذاتي المناخ المفتوح في كثير من الجوانب، إلا أنه يختلف عنه في تركيزه على إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين قبل التركيز على إنجاز العمل، هنا يمارس المدير قدرًا بسيطاً من السيطرة على العاملين، مما يخلق بيئة عمل أكثر حرية وراحة،

وترتفع فيه درجات الإنتماء والألفة بين أعضاء الفريق، مما يُعزز التعاون والانسجام، تنخفض درجات التباعد والتركيز على الإنتاج، مما يُتيح للعاملين التركيز على احتياجاتهم الاجتماعية والشعور بالرضا عن العمل. (الشرافي، 2013، صفحة 23)

بالإضافة إلى مبدأ المشاركة والعمل الجماعي، والتي تسمح برفع الروح المعنوية للعمال وقلة دوران العمل. (بوشارب و قيرة، صفحة 311)

**ثالثاً: المناخ الموجه ( المنضبط ):** يتميز المناخ الموجه بالتركيز الشديد على إنجاز العمل، حتى على حساب الحاجات الاجتماعية للعاملين. هذا التركيز يؤثر سلباً على الروح المعنوية، مما قد يخلق بعض المعوقات في العمل، على الرغم من اجتهاد جميع أعضاء المنظمة. يتميز بعدم توفر الوقت الكافي للتفاعل الاجتماعي أو تبادل الأفكار، فهو أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المناخ المغلق. وكما يتميز بإصرار المدير على التوجيه المباشر للعاملين، دون السماح بالخروج عن القواعد أو طرح أفكار جديدة، وبالتالي يصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، فهو لا يهتم كثيراً بمشاعر العاملين معه، وكل ما يهمله هو إنجاز العمل. (غليط، 2009، الصفحات 127-128)

**رابعاً: المناخ العائلي:** يشير المناخ العائلي إلى بيئة عمل تتميز بوجود علاقات وطيدة وألفة شديدة بين الموظفين. فينشأ بينهم شعور بالانتماء والدعم، وتُبنى علاقات اجتماعية أصيلة تُشبه العلاقات الأسرية، لكن لهذه العلاقات أثر سلبي قد يُهمل العاملون بعض المهام لصالح التواصل الاجتماعي، كما قد يُصبح العمل ثانوياً بعد تكوين الصداقات والعلاقات الشخصية، ففي بيئة العمل ذات المناخ العائلي، يهتمّ العاملون بتكوين صداقات مع بعضهم البعض أكثر من التزامهم بمتطلبات عملهم وأدوارهم في المنظمة. (جايب، 2021، صفحة 26) أي أن جهودهم توجه لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز العمل. (الأوسي، 2012، صفحة 108)

**خامساً: المناخ الأبوي:** يعرف المناخ الأبوي في بيئة العمل بتركيزه على الإنتاجية والتحكم من قبل الإدارة العليا. حيث يُنظر إلى الموظفين كأدوات لتحقيق أهداف المنظمة، بينما يُنظر إلى المديرين كقادة مطلقين يملكون سلطة اتخاذ جميع القرارات. وعلى الرغم من محاولة المسؤولين في هذا النوع من المناخ التأكيد على اهتمامهم بالعاملين ومراعاتهم، إلا أن ممارساتهم غالباً ما تُناقض هذه التصريحات. حيث يميلون إلى اتباع أسلوب ديكتاتوري في اتخاذ القرارات، دون إشراك الموظفين أو الاستماع إلى آرائهم. (العلاوي، 2018، صفحة 16)، تسود الروح المعنوية المنخفضة، وتنخفض الألفة والروح المعنوية، وترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج. (محمود عايش، 2008، صفحة 26)

**سادساً: المناخ المغلق:** يمتاز المناخ التنظيمي المغلق ببيئة عمل راكدة، حيث تسود مشاعر اللامبالاة بين الأفراد، وتكون الروح المعنوية منخفضة للغاية. (بن حمادة و عزيزي، 2021، صفحة

## الفصل الثاني: الإطار النظري للمناخ التنظيمي وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية

9)، كما أن المدير غير قادر على توجيه العاملين نحو انجاز العمل ولا يرغب في الإهتمام بحاجاتهم الإجتماعية، ترتفع درجة التفكك بشكل كبير وينخفض مستوى النزعة الإنسانية والألفة، كما يسود الإهتمام بالشكلية في العمل. (محمود عايش، 2008، صفحة 21)، المسؤول في النظام غالبا ما يعيش في عزلة دون ان يولي العاملين معه اي اهتمام او اعتبار. (زهواني، 2019، صفحة 12)

### المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي

أدى التنوع في وجهات النظر إلى ظهور تباينات واختلافات بين أبعاد المناخ التنظيمي. ولذلك، فقد سعينا إلى تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي من خلال مراجعة مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية.

الجدول (4) : يمثل مجموعة من أبعاد المناخ التنظيمي استنادا على دراسات مجموعة من

الباحثين

الرقم	الباحثون الأبعاد	المعموري وعلية جسام	عابدين وأبوسمرة	ستيرز	فورهاد وجلمر	لولر	ليكرت
1	الهيكل التنظيمي	x		x	X	X	
2	نمط القيادة				X	X	
3	الإتصال	X	X				x
4	المشاركة في اتخاذ القرارات	X	X				
5	الحوافز						
6	التكنولوجيا			X			X
7	الإهتمام بالعاملين						X
8	نطاق الإشراف					x	
9	درجة تعقد التنظيم				X		
10	الإنتماء	X					

المصدر: من إعداد الطلبة بإعتماد على (رفايق و زيتوني، 2020، صفحة 25)

اعتمادا على الجدول أعلاه، قمنا باختيار الأبعاد الأكثر تكرارا والمتمثلة في : الهيكل التنظيمي، الإتصالات، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات. وذلك لأنها حصلت على أعلى النقاط في الجدول. والتي سننظر لها أكثر في ما يلي:

## الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو نموذج يوضح كيفية تنظيم الموارد البشرية والمادية في المنظمة. ويحدد الوحدات أو الأقسام المختلفة التي تتكون منها المنظمة، وعلاقتها فيما بينها. كما يحدد حجم المنظمة، وخطوط السلطة فيها، وموقع الأفراد داخل التنظيم، ونطاق الإشراف، وعدد المستويات الإدارية. ويؤثر الهيكل التنظيمي على جو العمل داخل المنظمة، حيث يمكن أن يؤدي إلى جو صحي وفعال، أو إلى جو سلبي وغير فعال. (كبير و بن علي، 2019، صفحة 230). ويعرفه ستورن وفريمان "stonner, freeman" على أنه " الطريقة التي يتم من خلالها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها"، كما عرفه "بلاو" على أنه: "توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الإجتماعية، التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد". (علاقه ، 2022 ، صفحة 193)

### أولاً: خصائص الهيكل التنظيمي

تتمثل خصائص ( أبعاد ) الهيكل التنظيمي في ما يلي:

1. الرسمية: هي درجة اعتماد المنظمة على القواعد والإجراءات والأنظمة لتنظيم عمل الأفراد. وتختلف درجة الرسمية من منظمة لأخرى، وذلك باختلاف طبيعة العمل والمستوى الإداري.
2. المركزية واللامركزية: المركزية هي نظام إدارة يركز السلطة والقرار في أيدي الإدارة العليا، حيث لا تمتلك المستويات الإدارية الدنيا أي سلطة أو حرية في اتخاذ القرارات أما اللامركزية فهي نظام إدارة يمنح المستويات الإدارية الدنيا سلطة اتخاذ القرارات في حدود معينة، دون الرجوع إلى الإدارة العليا.
3. التعقيد: هو درجة تقسيم الأعمال والعلاقات داخل المؤسسة. ويوجد ثلاثة أنواع من التعقيد:
4. التخصص: هو تقسيم العمل إلى أنشطة أو مهام محددة، حيث يركز كل فرد أو مجموعة على مهمة أو نشاط واحد. ويؤثر التخصص على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث يحدد كيفية تقسيم المؤسسة إلى وحدات أو أقسام مختلفة.
5. نطاق الإشراف: نطاق الإشراف: هو عدد المرؤوسين الذين يمكن للرئيس الواحد أن يشرف عليهم بكفاءة. ويعتمد نطاق الإشراف على عدة عوامل، منها:
6. طبيعة العمل: فكلما كان العمل أكثر روتينية، زاد نطاق الإشراف. والعكس صحيح إذا كان العمل أكثر تعقيداً أو فكرياً. (عبيدي و كواشي، 2021، الصفحات 101-102)

### ثانياً: محددات تصميم الهيكل التنظيمي

عند تصميم الهيكل التنظيمي وصياغته يتأثر بعدة عوامل وهي:

الجدول (5): يمثل محددات تصميم الهيكل التنظيمي

الإستراتيجية	الهيكل التنظيمي يجب أن يتوافق مع أهداف وإستراتيجية المنظمة
حجم المنظمة	تتطلب المنظمات الكبيرة هياكل تنظيمية أكثر تعقيدا ورسمية ومركزية
بيئة المنظمة	يتوجب تعديل الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع الضغوط والاحتياجات الخارجية
التكنولوجيا	وتؤدي التكنولوجيا إلى هياكل تنظيمية أكثر مرونة وأقل مركزية
القوة والسلطة	كلما ارتفع موقع الإدارة في الهرم، زادت صلاحياتها

المصدر من إعداد الطلبة بالإعتماد على (ياسف، 2013، الصفحات 142-143)

الفرع الثاني: الإتصالات

الاتصال هو عملية نقل المعلومات والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر أو من مجموعة إلى أخرى، بهدف تحقيق فهم مشترك بينهما. ويعتمد نجاح أي منظمة على شبكة الاتصالات الموجودة بها، فكلما كانت الاتصالات متعددة من اتصال صاعد واتصال نازل واتصال أفقي، كلما ساعد ذلك على انسياب وتدفق المعلومات والبيانات، وكذلك سير العمل وأدائه بشكل إيجابي ومحقق للأهداف. (عطا الله ، 2021، الصفحات 236-237)

أولاً: عناصر الإتصالات: وهي العناصر الأساسية لإتمام عملية الإتصال وتتمثل في:

1. المرسل: المرسل هو الشخص الذي ينقل المعلومات أو الرسالة. وتتأثر عملية الاتصال بخصائص المرسل، مثل اتجاهاته وشخصيته ومهاراته.
2. صياغة الرسالة: صياغة الرسالة هي العملية التي يتم من خلالها تحويل الأفكار والمشاعر والمفاهيم إلى كلمات وعبارات مفهومة.
3. الرسالة: الرسالة هي النتيجة النهائية لعملية الصياغة. وتنقسم الرسالة إلى نوعين رئيسيين: الرسالة المكتوبة والرسالة الشفوية. ولكي تكون الرسالة فعالة، يجب أن تكون واضحة ومفهومة للمرسل إليه.
4. قناة الإتصال: قناة الاتصال هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل. وتتنوع قنوات الاتصال، منها الاتصال المباشر وغير المباشر والكتابي والشفوي.
5. المرسل إليه: المرسل إليه هو الشخص الذي يتلقى الرسالة. وتؤثر خصائصه، مثل المعرفة والشخصية وقابلية الإدراك والفهم والإستيعاب بشكل كبير على مدى فهمه للرسالة.
6. التغذية العكسية: هي عملية فهم الرسالة والقدرة على الإجابة عليها. وتساعد على تأكيد وصول الرسالة بشكل صحيح.
7. الضوضاء: هي أي عامل يؤثر على كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة. (مراح ، الصفحات 155-157)

## ثانياً: اتجاهات الإتصالات

تتنوع أشكال الاتصال داخل المؤسسة، وتختلف اتجاهاته ومستوياته. ومن أهم منافذ الاتصال واتجاهاته ما يلي:

1. **الإتصال الرسمي:** الإتصال الرسمي هو الإتصال الذي يتم في إطار القواعد والقنوات المحددة من قبل البناء التنظيمي للمؤسسة. ويتسم هذا النوع من الإتصال بالثبات والاستقرار، ويأخذ هذا النوع من الإتصال اتجاهين:

✓ **الإتصال العمودي:** وينقسم بحد ذاته إلى الإتصال النازل، حيث يتم تدفق المعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها التي يمثلها الموظفون. والإتصال الصاعد، حيث يتم تدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى في التسلسل الرئاسي للمؤسسة.

✓ **الإتصال الأفقي:** يتم الإتصال الأفقي بين الأفراد من نفس المستوى الإداري. ويسمح هذا النوع من الإتصال بالحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الإتصال العمودي.

2. **الإتصال غير الرسمي:** الإتصال غير الرسمي هو اتصال يتم خارج قنوات الإتصال الرسمية. وينشأ هذا النوع من الإتصال عادة بسبب خلل في الإتصال الرسمي. (سليمان، 2021، الصفحات 489-492)

## الفرع الثالث: الحوافز

الحوافز هي مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحفيز العمال على زيادة الإنتاج، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وتعرف أيضاً على أنها مجموعة من العوامل التي تدفع الأفراد إلى التصرف بطريقة معينة لتحقيق هدف معين. أو هي العوامل التي تدفع الفرد إلى التصرف بطريقة معينة، وذلك من خلال إشباع احتياجاته الإنسانية. (مدخل و طير، 2022، الصفحات 374-375)

## أولاً: الفرق بين الدوافع والحوافز:

1. **الدوافع:** هي قوى داخلية تدفع الفرد إلى التصرف بطريقة معينة لتحقيق أهدافه الشخصية أو المهنية.

2. **الحوافز:** هي عوامل خارجية تقدمها المؤسسة للموظف، بهدف تحفيزه على تحقيق أهداف المؤسسة. (منادلي و ترمول، 2018، صفحة 394)

ثانياً: أنواع الحوافز والتقسيماتها لا يوجد معيار واحد يمكن استخدامه لتصنيف الحوافز، وذلك

لأن الحوافز تختلف باختلاف الاحتياجات والرغبات البشرية:

1. تصنيف الحوافز حسب طبيعتها:

- ✓ الحوافز المعنوية: أي الحوافز التي تؤثر على نفسية العامل أو الموظف، وترفع معنوياته، مثل: جوائز تقديرية، شهادات امتياز، الثناء والمدح.
- ✓ الحوافز المادية: التي تشبع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني، مثل: الأجر، المكافآت المادية التشجيعية.

2. تصنيف الحوافز حسب أثرها:

- ✓ الحوافز الإيجابية: تسعى إلى جذب الموظفين للقيام بأعمال معينة مثل: المكافآت المالية.
- ✓ الحوافز السلبية: تسعى إلى منع الموظفين من القيام بأعمال معينة من خلال فرض العقوبات عليهم.

3. تصنيف الحوافز حسب المستخدمين:

- ✓ الحوافز الفردية: وهي التي تمنح للفرد بناءً على أدائه الفردي حيث تربط بين الأداء والمكافأة
- ✓ الحوافز الجماعية: هي التي تمنح للجماعة، تمتاز بخلق ثقافة التعاون والتقليل من المنافسة بين الأفراد. (منادلي و ترمول، 2018، الصفحات 399-400)

الجدول رقم (6) : تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعاً

جماعية	فردية	حوافز العمل	
المشاركة في الأرباح، التأمينات ضد المرض أو اوقاف، الوجبات الغذائية	الأجر، المكافآت التشجيعية للتفوق في الأداء، المكافآت عن الإقتراحات والإختراعات.	إيجابية	الحوافز المادية
الحرمان من الإمتيازات التي تمنح للعمال أو الموظفين	الخصم من المرتب، الحرمان من المكافآت، تأخير الترقية، تخفيض الدرجة.	سلبية	
ظروف عمل ملائمة، الإشتراك في غتخاذ القرارات، نشاطات اجتماعية ورياضية، توفير وسائل الأمن	جوائز التقدير، شهادات الإمتياز، المدح، التشجيع، الترقية، الإجازات الإستثنائية	إيجابية	الحوافز المعنوية
الحرمان من النشاطات الإجتماعية والرياضية ، التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار، التحويل للتحقيق	توجيه إنذار والتوبيخ، التأديب والتهديد بالعقاب والطرده، النقل على عمل أقل أهمية أو مكان عمل صعب ويبعد عن مكان الإقامة	سلبية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على (منادلي و ترمول، 2018، صفحة 400)

### الفرع الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات

**أولاً: مفهوم:** تعني المشاركة في اتخاذ القرارات إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للمشاركة في عملية صنع القرار، وذلك من خلال تقديم المعلومات والأفكار والمقترحات، ومناقشتها مع الإدارة، والوصول إلى قرار مشترك. (السعدي، 2018، صفحة 453)، كما يعرفها نويستروم ودفيس على أنها انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل، مما يشجعهم على: الشعور بالانتماء إلى الجماعة، الالتزام ببذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف الجماعة، تحمل المسؤولية عن أفعال الجماعة ونتائج عملها. (بن داود، 2014، صفحة 173)

**ثانياً: شروط المشاركة في اتخاذ القرار:** حتى تتحقق المشاركة في اتخاذ القرار ينبغي توفر عدة شروط من بينها:

1. **الشروط الاجتماعية للمشاركة في اتخاذ القرار:** تتحقق المشاركة في اتخاذ القرار عندما تتوفر الشروط الاجتماعية أهمها: الأمن والاستقرار والعدالة، العلاقات الحسنة بين أعضاء التنظيم، جو من الثقة بين العاملين والإدارة، رغبة العاملين في المشاركة.
2. **الشروط التنظيمية للمشاركة في اتخاذ القرار:** تتحقق المشاركة في اتخاذ القرار عندما تتوفر الشروط التنظيمية أهمها: تنظيم جيد، نظام اتصال فعال، رؤية الصلة بين المشاركة والأهداف الشخصية. (بوقطف، 2017، الصفحات 583-584)

### المبحث الثالث: أثر المناخ التنظيمي وأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية

لكل منظمة مناخ تنظيمي فريد يُشكل سلوكيات أفرادها واتجاهاتهم يتكون من العديد من الأبعاد والخصائص، من خلال تفاعلها معاً ينتجاً تأثيراً سلبياً أو إيجابياً على سلوك الأفراد داخل المنظمة. سنتطرق لتوضيح أثر المناخ التنظيمي وأهم أبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية.

#### المطلب الأول: أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية

بالإستناد على ماسبق يمكن أن نقول أن المناخ التنظيمي هو أكثر العناصر تأثيراً في سلوك الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية لأي منظمة، فعلى أساسه تبنى أهدافها وتُحقق إنجازاتها. ولكي يُصبح هذا العنصر فعالاً في بيئة عمله، يجب أن ينشط في مناخ تنظيمي إيجابي يشجع بدوره على الابتكار والإبداع. فمن خلال تبني أعضاء المنظمة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، سينعكس ذلك إيجابياً على مستوى أدائهم، مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. ولذلك، تسعى المنظمة بدورها إلى تعزيز سلوك موظفيها، وخاصة السلوك الإضافي الذي يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهها في بيئتها التنافسية.

يؤثر المناخ التنظيمي بشكل كبير على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال اتجاهات الأفراد نحو البقاء في العمل والاستقرار فيه. فكلما زادت درجات الإيجابية في أبعاد سلوك، كلما أكد ذلك على وجود مناخ تنظيمي إيجابي سائد. وبالتالي، يزداد تمسك الموظفين بالعمل، وتزيد درجات ولائهم والتزامهم التنظيمي، وهذا بدوره يؤدي إلى الاستمرارية والفعالية التنظيمية.

### المطلب الثاني: أثر أبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية

#### الفرع الأول: أثر الهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية

يشير الهيكل التنظيمي إلى كيفية تنظيم وتوزيع المهام والمسؤوليات في المنظمة، يمكن أن يؤثر الهيكل التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال:

**أولاً: الوضوح:** حيث يساعد الهيكل الواضح على فهم الموظفين لدورهم ومسؤولياتهم .

**ثانياً: المشاركة:** يشجع الهيكل الذي يتيح للموظفين المشاركة في صنع القرار على الشعور بالانتماء للمنظمة، يؤدي ذلك إلى زيادة رغبتهم في المساهمة في نجاحها.

**ثالثاً: المرونة:** الهيكل المرن يساعد الموظفين على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل، ويؤدي ذلك إلى شعورهم بالراحة والأمان، كما يشجعهم على اتخاذ المبادرات وتقديم مساهمات إضافية.

**رابعاً: العدالة:** يؤدي الهيكل العادل إلى شعور الموظفين بالتقدير والاحترام، ويشجعهم على بذل المزيد من الجهد والالتزام بقواعد وأنظمة المنظمة.

**خامساً: التواصل:** يساعد التواصل الفعال على تبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين مما يساهم في شعورهم بالانتماء للمنظمة. (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1996, p. 874) (عالية بنت ابراهيم ، 2016 ، صفحة 40)

#### الفرع الثاني: أثر الإتصال في سلوك المواطنة التنظيمية

لا يقتصر الإتصال على مجرد نقل المعلومات، بل هو عملية متكاملة تشمل تلقي المعلومات وفهمها والاقتناع بها والتصرف على أساسها. من الخطأ أن يظن القائد أن إرساله للمعلومات يكمل عملية الإتصال، ففرض الاستماع لا يعني بالضرورة الفهم أو الاقتناع أو التصرف.

تشير المراحل الأخيرة للإتصال إلى أهمية خلق مناخ تنظيمي جيد لضمان الفهم والاقتناع، في حال تمسك التنظيم بخطوات السلطة والتسلسل الإداري، مع اتجاه واحد للاتصالات من أعلى إلى أسفل، سينعكس ذلك سلباً على اهتمام الموظفين وخلق مناخ جامد غير مرن، بينما يشجع نمط الاتصالات المفتوح، الذي يتيح للأفراد الإتصال عمودياً وأفقياً، على الإبداع وإقامة العلاقات التي تزيد من انتماء الموظفين للمنظمة، مما يعزز ولاءهم، وهو أحد أهم محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

أثبتت العديد من الدراسات أن سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته يسبب معظم الصراعات داخل المنظمات، وعلى العكس فإن الاتصال الفعال يساعد على رفع معنويات الأفراد، مما يجعل عملية الاتصال ضرورة أساسية في توجيه وتعديل السلوك الفردي والجماعي للأفراد داخل المنظمة. (رقايق و زيتوني، 2020، صفحة 54)

### الفرع الثالث: أثر الحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية

تلعب الحوافز دوراً هاماً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، عندما يشعر الموظفون أن جهودهم موضع تقدير واهتمام من قبل إدارة المنظمة، ينعكس ذلك إيجاباً على روحهم المعنوية، حيث يساهم ذلك في خلق حالة من الثقة بين الموظفين ومشرفيهم وقادتهم، مما يدفعهم للعمل بجد واجتهاد وتحقيق أفضل النتائج.

تعد الحوافز بمثابة تعزيز إيجابي يُشجع الموظفين على: إظهار سلوكيات إيجابية، مثل التعاون والمشاركة والمساعدة، تدفعهم للإلتزام بقيم وأهداف المنظمة والسعي لتحسين أدائهم ومهاراتهم، والبقاء في المنظمة لفترة أطول.

من المهم أن تختار المنظمة الحوافز المناسبة لطبيعة عملها واحتياجات موظفيها، كما يجب أيضاً أن تكون الحوافز عادلة وشفافة، حتى يشعر جميع الموظفين بالتقدير والتحفيز. (شتاتحة، 2017، صفحة 126)

### الفرع الرابع: أثر المشاركة في اتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية

تعد المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم العوامل التي تُشكل بيئة عمل إيجابية وتُعزز شعور الموظفين بالمسؤولية المشتركة تجاه المؤسسة، تدرك الإدارة الناجحة أن مشاركة الموظفين في صنع القرار تساهم في:

**أولاً:** خلق أفكار إبداعية من خلال طرح الأفكار وعرضها مناقشتها وتقديم الاقتراحات.

**ثانياً:** قبول قرارات المشاركة لأنها تُصنع بشكل جماعي.

**ثالثاً:** تعزيز ثقة القائد في قدرة مرؤوسيه على تحمل المسؤولية والقيام بمهامهم.

**رابعاً:** إشباع حاجة الموظفين إلى التقدير وتحقيق الذات من خلال اعتراف الآخرين بقدراتهم.

**خامساً:** شعور الموظفين بأهميتهم في بيئة العمل.

كل هذه العوامل تُنعكس إيجاباً على سلوك الموظفين، مما يدفعهم إلى: احترام وتقدير رئيسهم وزملائهم في العمل والإخلاص والتفاني في أداء عملهم، الوعي بأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية. وبالتالي، فإن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تُعد عنصراً أساسياً لتعزيز سلوك المواطنة

التظيمية، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها. (رقيق و زيتوني، 2020، صفحة 54) (عيساني، 2017، صفحة 34)

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تطرقنا بداية إلى تطور مفهوم المناخ التنظيمي، ثم تعرفنا على مجموعة من تعريفاته، والذي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة عن غيرها، وكونه أهم عنصر يؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة، كما تعرفنا على مجموعة الأبعاد التي من خلالها يمكننا قياسه وهي: الهيكل التنظيمي، الإتصال، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، توفر هذه الأبعاد تجعل مناخ المنظمة في مستوى عالي من الإيجابية، مما يعود بالإيجابية على سلوك الأفراد، وغياب هذه البعاد يعود بالسلبية على سلوك الأفراد، مما يستدعي المنظمة إلى إيلاء اهتمام بالعوامل الخارجية والداخلية التي تتحكم في هذه الأبعاد، وفي ختام الفصل تطرقنا للعلاقة بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

## الفصل الثالث:

أثر المناخ التنظيمي في

سلوك المواطنة التنظيمية

بمؤسسة سبلاس للإسمنت -

بمسكرة

**تمهيد:**

بعد التطرق لموضوع الدراسة نظريا، نتجه من خلال هذا الفصل إلى مرحلة البحث الميداني، الذي يقدم بدوره الإجابات عن تساؤلات الدراسة، بهدف التحقق من الفرضيات المقترحة، سنقوم بإسقاط المادة العلمية النظرية على الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة سيلات للإسمنت بسكرة، وعليه تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

- ✓ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سيلات للإسمنت-بسكرة
- ✓ المبحث الثاني: خطوات الدراسة التطبيقية.
- ✓ المبحث الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة
- ✓ المبحث الرابع: اختبار وتفسير فرضيات ونتائج الدراسة

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة

من خلال هذا المبحث سنقدم تعريف للمؤسسة مع الإنجازات التي تم تحقيقها منذ تأسيسها

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة

مؤسسة سيلاس للإسمنت هي ثمرة شراكة استثنائية بين مجموعة سواكري ولافارج هولسيم الرائدة عالميا في مجال مواد البناء، تعتبر شركة ذات أسهم بنسبة 51% لسواكري و 49% للافارج هولسيم قدرة قيمة الإستثمار بأكثر من 35 مليار دينار جزائري، كانت بداية النشاط في عام 2016، كان من المنتظر أن تبلغ الطاقة الإنتاجية للمصنع 2.7 مليون طن سنويا، لكنها في حدود 1.5 مليون طن سنويا نظرا لبعض العوامل. كما تم بناء مصنع سيلاس وفقا لأعلى معايير الصناعة وبأحدث التجهيزات. يحتوي على أكبر مطحنة أسمنت عمودية في العالم ويهدف إلى تحقيق الامتياز التشغيلي والحد من التأثير البيئي.

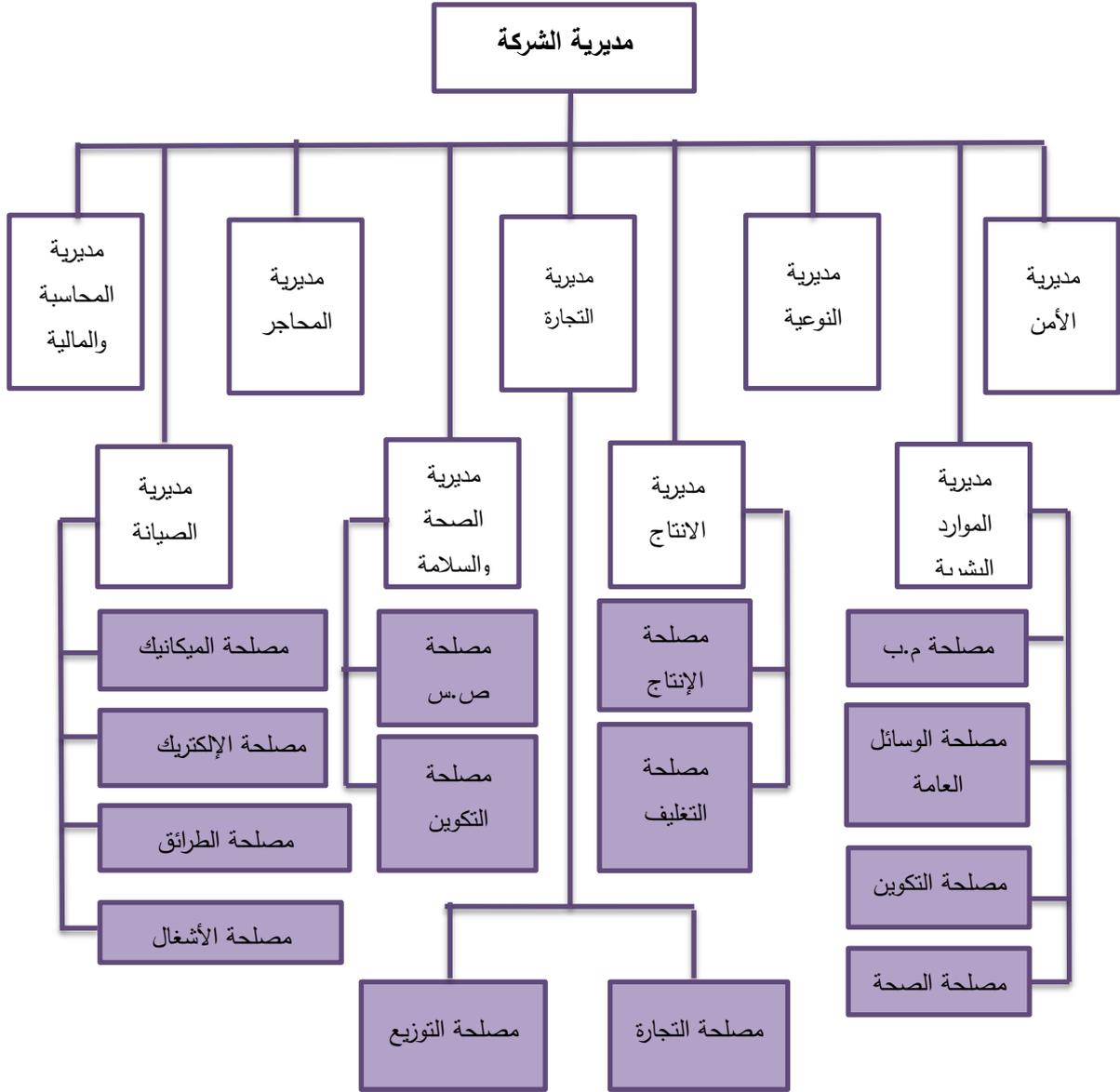
عدد العمال الكلي للمصنع 640 عامل بما في ذلك عمال المناولة، أما العمال الفعليين للمصنع عددهم 229 عامل. يقع المصنع على بعد 400 كلم جنوب الجزائر العاصمة في المنطقة المسماة حمام سيدي الحاج ببلدية جمورة ولاية بسكرة، تلبى هذه المؤسسة احتياجات سوق الإسمنت في الجنوب الجزائري.

### المطلب الثاني: إنجازات مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة

- ✓ تم تشييدها في ظرف 21 شهرا وهي مزودة بأحدث التجهيزات وبأفضل ما هو معمول به في صناعة الإسمنت بالعالم.
- ✓ وظفت المؤسسة منذ بدايتها أكثر من 600 عامل، حيث قامت بتسييرهم وفقا لأحدث أنظمة التسيير في العالم مما جعلها تدير مختلف العمليات بكفاءة عالية.
- ✓ أظهرت المؤسسة نتائج ممتازة من حيث الصحة والسلامة المهنية، وهذا بتحقيقها 5 ملايين ساعة عمل دون حوادث مهنية.
- ✓ تستفيد المؤسسة من وضع نظام اقتصاد الطاقة، حيث سجلت 20%- من استهلاك الغاز بفضل استخدام برج التكليس قبل الإنتاج، و 35%- من استهلاك الكهرباء بفضل استخدام الكسارات العمودية.
- ✓ المحطة مصممة للحفاظ على صحة وسلامة العمال.
- ✓ تقليل البصمة البيئية ( الماء، الغبار، والضوضاء ).
- ✓ أول عملية تصدير الكنكر قدرت ب 35 ألف طن من ميناء عنابة باتجاه غرب إفريقيا.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: خطوات الدراسة التطبيقية

يعرض هذا المبحث الخطوات الأولية للدراسة التطبيقية والتي تعد القاعدة المنهجية التي تسبق مرحلة عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة ومرحلة اختبار الفرضيات، حيث تم توضيح الإطار المنهجي الذي تم اتباعه في سبيل اختبار الفرضيات مع عرض أدوات جمع البيانات التي تم الإعتماد عليها والأساليب الإحصائية.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

#### الفرع الأول: منهج الدراسة

باعتبار المنهج هو الطريقة الأمثل التي تمكن الباحث من التعامل الحقائق والمفاهيم، وهو السبيل الذي يؤدي إلى الكشف عن الحقيقية في العلوم. ومع تواجد مجموعة من المناهج المختلفة، تستوجب على الباحث تحديد نوع المنهج المناسب لبحثه استنادا على أهدافه البحثية وكمية المعلومات المتوفرة عن الموضوع، اعتمدنا على المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأفضل لدراسة متغيرات موضوعنا وفحص فرضياته، حتى نتمكن من إثبات فرضياته أو نفيها.

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم اختيار أسلوب دراسة حالة باعتبار أنه يقوم بجمع معلومات كثيرة ومفصلة عن مفردة واحدة أو مفردات قليلة من مفردات المجتمع، هذا ما يمكن الباحث من متابعة الحالة بشكل دقيق وشامل متاصل عبر الزمن.

#### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من موظفي الفترة النهارية البالغ عددهم 110 من إدارات، وعمال تحكم، وعمال تنفيذ، تم توزيع 40 استبيان بعينة عشوائية، تم استرجاع 36 منها 3 استبيانات لم تستوفي الشروط المطلوبة للإجابة، بذلك يكون عدد الإستبيانات الصالحة للدراسة هو 33 استبيان، أي ما نسبته (30%) من مجتمع الدراسة.

#### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم الإعتماد على الإستبيان كأداة أساسية للتعرف على مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سيلاس للإسمنت، والتعرف على أثر المناخ التنظيمي في المؤسسة. تم تصميم استبان خاص من النوع المقل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وهذا بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، وقد تم عرض هذا الإستبيان على الأستاذة المشرفة للتحكيم ليقدم في صورته النهائية. تضمن الإستبيان (32) عبارة، بالإضافة إلى الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية، وهي كالاتي:

#### القسم الأول: البيانات الشخصية

شمل هذا القسم المتغيرات الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال خمسة متغيرات (الجنس، العمر، الوظيفة، الشهادة المتوظف بها، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة )

### القسم الثاني: متغيرات الدراسة

أولاً: المناخ التنظيمي: تم تخصيصه للمتغير المستقل وقد تضمن على (12) فقرة مقسمة على (4) أبعاد:

1. الهيكل التنظيمي: يتضمن 3 عبارات (من 1 إلى 3)
2. المشاركة في اتخاذ القرارات: يتضمن 3 عبارات (من 4 إلى 6)
3. الاتصالات: يتضمن 3 عبارات (من 7 إلى 9)
4. الحوافز: يتضمن 3 عبارات (من 10 إلى 12)

ثانياً: سلوك المواطنة التنظيمية: تم تخصيصه للمتغير التابع وقد تضمن (20) فقرة مقسمة على (5) أبعاد:

1. الإيثار: تضمن 4 عبارات (من 1 إلى 4)
2. الكياسة: تضمن 4 عبارات (من 5 إلى 8)
3. الروح الرياضية: تضمن 4 عبارات (من 9 إلى 12)
4. الضمير الحي: تضمن 4 عبارات (من 13 إلى 16)
5. السلوك الحضاري: تضمن 4 عبارات (من 17 إلى 20)

كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لتوزيع عبارات أقسام الدراسة كما هو موضح في الجدول:

الجدول (7): توزيع درجات عبارات أقسام الدراسة وفق مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: (SEKARAN, 2004, p. 197)

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لكي نتمكن من تحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، عن طريق استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package Of Social Sciences) المختصر برمز (SPSS) الإصدار رقم (22) من خلال الاعتماد على المقاييس المبينة كالتالي:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ: لاختبار ثبات وصدق المقياس.
2. معامل صدق المحك: وذلك لاختبار صدق أداة البحث.
3. مقياس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وترتيب متغيراته حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

4. تحليل تباين الانحدار: للتأكد من صلاحية نموذج الدراسة.
5. تحليل الانحدار الخطي البسيط: من أجل اختبار الفرضية الرئيسية.
6. تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في (الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الإتصالات، الحوافز) في المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية.
7. اختبار سميرنوف كولمقروف: لمعرفة هل متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم التأكد من صدق وثبات الاستبيان، وهل يخضع المقياس للتوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى قياس مستوى المناخ التنظيمي ومستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة.

#### المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان والتوزيع الطبيعي

تضمن هذا المطلب اختبار صدق المقياس، واختبار خضوع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

#### الفرع الأول: صدق وثبات الاستبانة:

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

**أولاً: الصدق الظاهري للاستبيان:** لمعرفة صدق مقياس الدراسة تم عرض الاستبيان على الأستاذة المشرف لمناقشته من حيث شموليته وإمكانية تحقيقه الهدف الذي يرمي إليه، وقد طلبنا من الأستاذة الرأي حول وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة، ومدى ملائمة كل عبارة للقسم الذي تنتمي إليه، وإسداء النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً، أو إضافة أي عبارة جديدة ليزداد الاستبيان شمولاً أو حذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية.

#### ثانياً: صدق وثبات مقياس الدراسة

لتحديد ثبات وصدق عبارات الاستبيان تم الإستعانة بمعامل ألفا كرونباخ، حيث كانت النتائج

كالتالي:

الجدول رقم (8) : معاملات الصدق والثبات المقياس

المتغيرات وأبعادها	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
المناخ التنظيمي	12	0,759	0,871
سلوك المواطنة التنظيمية	20	0,979	0,989
ثبات الإستبيان ككل	32	0,969	0,984

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية جداً، فقد تجاوزت 0.60، حيث بلغت (0.969)، مما يعني أنه إذا تم استخدام المقياس مرة أخرى فسيعطي نفس النتائج أو نتائج مقاربة لها. كما نلاحظ أن معامل الصدق بلغ (0.984) وهو معامل صدق عالي مما يعني أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن معام الثبات المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) عالي جداً حيث بلغ على التوالي (0.759) و(0.979) مما يدل على أن المقياس يتمتع بثبات عالي ويقاس ما وضع لقياسه، أما معامل الصدق للمتغيرين فقد بلغ على التوالي (0.871) و(0.989).

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام هذا الإختبار للتأكد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، حيث يوضح الجدول التالي نتائج الإختبار:

الجدول (9): يمثل نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (kolmogorov smirnov)

المتغيرات	مستوى الدلالة المحسوبة (sig)
المناخ التنظيمي	0,912
سلوك المواطنة التنظيمية	0,219

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.V22

انطلاقاً من اختبار سميرنوف كولمغوروف (S.K) الموضح في الجدول السابق تبين أن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت نسبة التوزيع الطبيعي للمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي بالترتيب (0,912) و(0,219) مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، هذا ما يثبت أن جميع أبعاد الإستبيان تخضع للتوزيع الطبيعي، كما يدل على الارتباط القوي بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة

فيما يلي سنتطرق لدراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية والوظيفية:

جدول رقم (10) : الوصف الإحصائي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغيرات	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	30	90,9
	أنثى	3	9,1
	المجموع	33	100%
الوظيفة	إطار	8	24,2
	عون تحكم	19	57,6
	عون تنفيذ	6	18,2
	المجموع	33	100%
العمر	أقل من 30 سنة	1	3
	من 30 سنة إلى 40 سنة	20	60,6
	من 40 سنة إلى 50 سنة	6	18,2
	50 سنة فأكثر	6	18,2
	المجموع	33	100%
الشهادة المتوظف بها	شهادة جامعية	22	66,7
	تكوين متخصص	11	33,3
	المجموع	33	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	6,1
	من 5 إلى 9 سنوات	29	87,9
	من 10 إلى 15 سنة	2	6
	المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلب المبحوثين من الذكور وذلك بنسبة 90.9% مقابل 9.1% من الإناث وهذه الهيمنة الذكورية داخل المؤسسة ترجع في الأساس إلى طبيعة العمل السائد وكذا المتطلبات الوظيفية من تخصصات تقنية وميكانيكية التي تستهوي الذكور أكثر من الإناث سواء في الجامعة أو في المعاهد المتخصصة، بالإضافة إلى موقع المؤسسة والمحيط الخارجي الصعب.

كما نجد أن فئة الشباب هي الغالبة في المبحوثين بنسبة عالية بلغت 63.6% حيث نجد أن 3% أعمارهم أقل من 30 سنة، والفئة بين 31 و 40 سنة، يمثلون 60.6% من العينة، في حين نجد

أن نسبة الأفراد الذين أعمارهم 40 سنة فما فوق بلغت 36.4%، حيث كانت نسبة الأفراد الذين أعمارهم بين 40 و 50 سنة 18.2% و 50 سنة فما أكثر 18.2% أيضا. وهذا ما يدل على أن المؤسسة أكثر شبابية، يرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى كون المؤسسة حديثة النشأة هذا ما دفع المؤسسة إلى اللجوء إلى التوظيف، بالإضافة إلى خروج كثير من العمال إلى التقاعد.

أما فيما يخص التحصيل العلمي، فتبين أن أعلى نسبة كانت لخريجي الجامعات بنسبة 66.7%، في حين نجد أن ما نسبته 33.3% من خريجي المعاهد الخاصة وهذا ما يدعم قدرتهم على الإجابة الموضوعية على أداة البحث، ويفسر ذلك أن الشركة في سياستها توظف خريجي الجامعات والمعاهد المتخصصة، وتعمل على استقطاب الكفاءات في جميع التخصصات.

ومن خلال الجدول أيضا نلاحظ أن ترتيب المبحوثين حسب سنوات الخبرة جاء كالتالي: من 10 إلى 15 سنة 6.1% ثم أقل من 5 سنوات 6.1%، ثم بعدها نسبة 87.9% من ذوي سنوات الخبرة من 5 إلى 9 سنوات، نلاحظ أن معظم أفراد المؤسسة لديهم خبرة أقل من 10 سنوات (94%)، هذا راجع إلى متغير السن حيث أن متغير الخبرة يرتبط بشكل كبير مع متغير السن كون أفراد المؤسسة من فئة الشباب أي حديثي التوظيف.

### المطلب الثالث: قياس الإتجاه العام لعينة الدراسة حول المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة

من خلال هذا المطلب، سوف يتم قياس مستوى المناخ التنظيمي في المؤسسة اعتمادا على إجابات العينة حول أبعاد المناخ التنظيمي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. وقد تقرر أن يكون:

الجدول (11): يمثل مقياس ليكارت الخماسي للمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

الدرجة	المتوسط المرجح
منخفض	1-2,33
متوسط	2,33-3,66
مرتفع	3,66-5

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على معطيات الإستهيين

الفرع الأول: نتائج الإحصاء الوصفي لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي:

يوضح الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بكل أبعاد المناخ التنظيمي بالإعتماد على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ما مستوى جودة المناخ التنظيم بأبعاده في مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة؟

جدول رقم (12): يمثل الإتجاه العام للمبحوثين حول أبعاد المناخ التنظيمي:

الرقم	أبعاد المناخ التنظيمي/عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً	الهيكل التنظيمي	2,128	1,344	4	منخفض
1	تتسم المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقي في العمل بالوضوح	2,120	1,053	2	منخفض
2	يتم اتخاذ القرارات على المستويات العليا دون مشاركة باقي المستويات	2,029	1,104	3	منخفض
3	تتميز الوظائف المختلفة بتحديد مهامها بوضوح استنادا إلى التخصص وتقسيم العمل	2,236	1,001	1	منخفض
ثانياً	المشاركة في اتخاذ القرارات	2,520	0,768	1	متوسط
4	أُتخذ قرارات تتعلق بعملتي دون الحاجة لاستشارة رئيسي	3,057	1,197	1	متوسط
5	تؤخذ اقتراحاتي بعين الإعتبار	2,298	1,045	2	منخفض
6	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع الموظفين ويسمح لهم بالحوار	2,205	1,023	3	منخفض
ثالثاً	الإتصالات	2,432	1,364	3	متوسط
7	يسهل على الوصول إلى المعلومات الضرورية لأداء العمل	2,001	1,031	3	منخفض
8	يمكنني تقديم انشغالاتي إلى المستويات العليا بدون التواصل مع مسؤولي المباشر	3,119	1,166	1	متوسط
9	يتم نقل المعلومات بشكل دقيق عبر المستويات التنظيمية المتعددة إلى الإدارة العليا	2,177	1,185	2	منخفض
رابعاً	الحوافز	2,440	1,010	2	متوسط
10	تقدم الحوافز استنادا إلى جهود الموظفين وبمعايير واضحة	3,116	1,269	1	متوسط
11	يقدم رئيسي في العمل الشكر والتثناء عندما أقوم بعمل متميز	2,058	0,998	3	منخفض
12	أفكر في الرحيل عن المؤسسة بسبب قلة المكافآت	2,147	1,064	2	منخفض
/	المناخ التنظيمي ككل	2,380	0,880	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى جودة المناخ التنظيمي بمؤسسة سيلاس للإسمنت متوسط وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط إجابات المبحوثين عن عبارات المناخ التنظيمي بأبعاده مجتمعة (2,380) بانحراف معياري قدره (0,880).

فيما يخص النتائج المفصلة للإحصاء الوصفي لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي فكانت كالتالي:

1. **بعد المشاركة في اتخاذ القرارات** : جاء أولا من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.520) بانحراف معياري (0,768). وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولاً منخفضاً بخلاف العبارة الأولى والتي حظيت بقبول متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.205-3.057) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.023-1.197). هذا يبين أن المؤسسة تتبنى ثقافة مقبولة للمشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يتمتع الموظفون بمساحة مقبولة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم دون الحاجة إلى الرجوع لرؤسائهم بشكل دائم.

2. **بعد الحوافز**: جاء ثانيا من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.440) بانحراف معياري (1,010). وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الحوافز على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولاً منخفضاً بخلاف العبارة الأولى والتي حظيت بقبول متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.058-3.116) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.998-1.269). ومنه نرى أنه يتم مكافأة موظفي المؤسسة، لا سيما من خلال المكافآت المادية، مقابل أدائهم المتميز وتحقيقهم نتائج إيجابية. مما يدل على اهتمام المؤسسة المقبول بتطبيق نظام الحوافز والمكافآت.

3. **بعد الإتصالات** : جاء ثالثا من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.432) بانحراف معياري (1,364). وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الإتصالات على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولاً منخفضاً بخلاف العبارة الثانية والتي حظيت بقبول متوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.001-3.119) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.031-1.185). نرى أن موظفي مؤسسة سيلاس-بسكرة- يولون اهتمام مقبول لمدى نجاعة الاتصال الفعال في نقل وتبادل المعلومات.

4. **بعد الهيكل التنظيمي**: جاء رابعا من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.128) بانحراف معياري (1,344). وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول منخفضة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الهيكل التنظيمي على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولاً

منخفضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.029-2.236) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.001-1.104). تشير النتائج إلى الرضا المنخفض نوعاً ما للأفراد عن الهيكل التنظيمي الحالي، ميزته الأساسية هي وضوح الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بهم، كما أنه من نوعاً ما وقدرته على التكيف مع المتغيرات.

### الفرع الثاني: نتائج الإحصاء الوصفي لكل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

يوضح الجدول التالي نتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بكل أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية بالإعتماد على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سيلاس للإسمنت؟

جدول رقم (13): يمثل الاتجاه العام للمبحوثين حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية/غبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً	الإيثار	2,902	1,104	2	متوسط
1	أقدم المساعدة لزملائي الجدد في مختلف جوانب العمل.	3,188	1,355	1	متوسط
2	أساهم في تعليم زملائي الأساليب الجديدة في العمل.	3,006	1,225	3	متوسط
3	أمنح المساعدة للأفراد الذين يواجهون مشاكل في العمل.	3,087	1,308	2	متوسط
4	أدعم زملائي في إنجاز بعض المهام التي تراكمت لديهم.	2,328	1,242	4	متوسط
ثانياً	الكياسة	2,896	1,045	3	متوسط
5	أهتم بمشاعر الآخرين أثناء العمل.	3,086	1,308	2	متوسط
6	أساهم في تسوية الخلافات وتصحيح سوء التفاهم بين زملائي في العمل.	2,355	1,168	4	متوسط
7	أقدم للآخرين جميع المعلومات التي يحتاجونها في سياق العمل.	3,056	1,223	3	متوسط
8	أوفر لزملائي اقتراحات ملائمة لتجاوز المشاكل التي يواجهونها.	3,087	1,182	1	متوسط
ثالثاً	الروح الرياضية	2,815	0,948	4	متوسط
9	أؤدي بعض المهام الإضافية بلا شكوى.	3,059	1,273	1	متوسط
10	أنا مستعد لاستقبال ملاحظات وانتقادات زملائي في العمل.	3,028	1,262	3	متوسط
11	أتجاهل المضايقات البسيطة المرتبطة بالعمل الجماعي.	2,117	0,893	4	منخفض
12	أنا جاهز للعمل حتى في الظروف الصعبة.	3,056	1,248	2	متوسط
رابعاً	الضمير الحي	2,800	0,855	5	متوسط

الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت-بمصر-

متوسط	1	1,225	3,001	إذا لم أتمكن من الحضور، أبلغ جهة عملي مسبقاً.	13
متوسط	4	1,149	2,476	أنا جاهز لأداء المهام المطلوبة عندما تحتاج المؤسسة إلي.	14
متوسط	3	1,417	2,849	ألتزم بأوقات الحضور والانصراف المحددة بعناية.	15
متوسط	2	1,244	2,875	أحرص على إنجاز أعمالي في الوقت المحدد.	16
متوسط	1	1,295	3,085	السلوك الحضاري	خامسا
متوسط	3	1,234	3,078	أسعى لتقديم صورة إيجابية للمؤسسة.	17
متوسط	4	1,237	3,026	ألتزم بالتعليمات والأنظمة المعتمدة في المؤسسة.	18
متوسط	1	1,317	3,118	أشارك في تقديم بعض المقترحات لتطوير اساليب العمل.	19
متوسط	2	1,244	3,116	أهتم بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة.	20
متوسط	/	1,175	2,899	سلوك المواطنة التنظيمية	/

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول السابق يتضح أن مستوى ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت متوسط وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط إجابات المبحوثين عن عبارات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها مجتمعة (2,899) بانحراف معياري قدره (1,175).

فيما يخص النتائج المفصلة للإحصاء الوصفي لكل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية فكانت كالآتي:

1. **بعد السلوك الحضاري:** جاء أولاً من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.085) بانحراف معياري (1,295). وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد السلوك الحضاري على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.026-3.118) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.234-1.317). وهذا يعكس أن الموظفين يعطون الأولوية لصالح المؤسسة من أجل نجاحها واستمرارها، كما يحرصون على متابعة الأنشطة باهتمام وسعيهم إلى تحسين صورة المنظمة في بيئتها المحيطة بها ويظهرون سلوكيات الولاء لها بالحرص على سمعتها كسلوك حضاري منهم اتجاهها.

2. **بعد الإيثار:** جاء ثانياً من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.902) بانحراف معياري (1,104). وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الإيثار على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت

- المتوسطات ما بين (2.328-3.188) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.225-1.355). مما يدل على أن الموظفين يساعدون بعضهم بعض سواء فيما يخص المهام اليومية داخل المؤسسة أو المشاكل الشخصية، كما يقومون بتوجيه زملائهم الجدد في العمل، وتعويض غياب زملائهم، إذن فالعمال يلتزمون بسلوك الإيثار باعتباره سلوك من سلوكيات المواطنة التنظيمية.
3. **بعد الكياسة:** جاء ثالثا من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.896) بانحراف معياري (1,045). وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الكياسة على مستوى الشركة أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.355-3.087) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.168-1.302). هذا راجع لاهتمام الموظفين بعضهم وتقديمهم النصح لبعضهم البعض من أجل تجاوز المشاكل، وكذا مشاركة المعلومات بشكل سلس .
4. **بعد الروح الرياضية:** جاء رابعا من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.815) بانحراف معياري (0,948). وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الروح الرياضية على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.117-3.059) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.893-1.273). ما يدل على أن الموظفين يتقبلون الإحباطات والمضايقات التنظيمية وانتقادات زملائهم في العمل دون شكوى، كما لديهم الاستعداد للعمل حتى في الظروف الصعبة وإبقاء الإتجاهات إيجابية حتى لو كانت الأمور سلبية من حولهم.
5. **بعد الضمير الحي:** جاء خامسا من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.800) بانحراف معياري (0,855). وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الضمير الحي على مستوى المؤسسة أنها تشكل قبولاً متوسطاً، كما تراوحت المتوسطات ما بين (2.476-3.001) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.149-1.417). هذا راجع لالتزام الموظفين بقواعد وقوانين العمل واحترام الأنظمة وممتلكات المؤسسة واستغلال وقت العمل.

#### المبحث الرابع: اختبار وتفسير فرضيات ونتائج الدراسة

فيما يلي عرض وتحليل مفصل لنتائج تحديد أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال استخدام أسلوب الإنحدار البسيط.

### المطلب الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

قبل الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية، سنقوم باستخدام تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية نموذج الدراسة لاختبار الفرضية الرئيسية، يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي:

الجدول (14): يمثل نتائج تحليل تباين لإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	753.39	1	753.39	0,531	36,406	0.000
الخطأ	641.48	31	20.69	6,034		
المجموع الكلي	1394.87	32	/			

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.V22

معامل الارتباط  $(R) = 0,735$

معامل التحديد  $(R^2) = 0,540$

من خلال نتائج الجدول السابق يتبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمت F المحسوبة (36,406) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وعلى ضوء ما سبق يتضح أن النموذج مقبول إحصائياً، أي أن نموذج البحث صالح للدراسة وبالتالي يمكن الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ".

اعتمدنا على الإنحدار الخطي البسيط في اختبار الفرضية الرئيسية كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	B	معامل الارتباط (R)	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	0,342	0,735	6,034	36,406	0,540	0,000
	1,227					

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.V22

يتضح من الجدول أن معادلة الإنحدار الخطي البسيط بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية تأخذ الشكل التالي:  $y=0,342+1,227x$

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، بمستوى دلالة (0.000) أي أقل من (0,05)، حيث نجد معامل التحديد مقدر ب(0,540) أي أن 54% من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية يفسرها المناخ التنظيمي. كما بلغت درجة التأثير (1,227)، هذا يعني أن زيادة المناخ التنظيمي بدرجة واحدة يقابله زيادة في سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة (1,227)، تؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (36.406) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,05)، وأيضاً قيمة (T) البالغة (6.034)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية موجبة بين متغيري البحث بقيمة (0.735).

وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر للمناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بشركة سيلاس للإسمنت بكرة.

#### المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

**الفرضية الفرعية الأولى:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ."

**الفرضية الفرعية الثانية:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ."

**الفرضية الفرعية الثالثة:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ."

**الفرضية الفرعية الرابعة:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بكرة عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ."

من أجل اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بكرة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (16): يمثل نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.

المتغير المستقل	(B)	معامل الارتباط (R)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد ( $R^2$ )
الهيكل التنظيمي	0,827	0,654	4,816	0,000	23,194	0,428

المشاركة في اتخاذ القرارات	1,488	0,549	3,661	0,001	13,403	0,302
الإتصالات	0,624	0,637	4,601	0,000	21,171	0,406
الحوافز	1,441	0,524	3,424	0,002	11,724	0,274

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق يتضح لنا:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، بمستوى دلالة (0,000) أي أقل من (0,05)، حيث نجد معامل التحديد مقدر ب(0,428) أي أن 42,8% من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية يفسرها الهيكل التنظيمي. كما بلغت درجة التأثير (0,827)، هذا يعني أن زيادة الهيكل التنظيمي بدرجة واحدة يقابله زيادة في سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة (0,827)، تؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (23,194) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,05)، وأيضا قيمة (T) البالغة (4,816)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية موجبة بين المتغيرين بقيمة (0,654). وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر للهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بشركة سيلاس للإسمنت بكرة.

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، بمستوى دلالة (0,001) أي أقل من (0,05)، حيث نجد معامل التحديد مقدر ب(0,302) أي أن 30,2% من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية تفسرها المشاركة في اتخاذ القرارات. كما بلغت درجة التأثير (1,488)، هذا يعني أن زيادة للمشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة واحدة يقابله زيادة في سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة (1,488)، تؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (13,403) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,05)، وأيضا قيمة (T) البالغة (3,661)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية موجبة بين المتغيرين بقيمة (0,549).

وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر للمشاركة في اتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية بشركة سيلاس للإسمنت بكرة.

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، بمستوى دلالة (0,000) أي أقل من (0,05)، حيث نجد معامل التحديد مقدر ب(0,406) أي أن 40,6% من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية تفسرها الإتصالات. كما بلغت درجة التأثير (0,624)، هذا يعني أن زيادة للإتصالات بدرجة واحدة يقابله زيادة في سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة (0,624)، تؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (21,171) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,05)، وأيضا قيمة (T) البالغة (4,601)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية موجبة بين المتغيرين بقيمة (0,637).

وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر للاتصالات في سلوك المواطنة التنظيمية بشركة سيلاس للإسمنت بكرة.

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، بمستوى دلالة (0,002) أي أقل من (0,05)، حيث نجد معامل التحديد مقدر ب(0,274) أي أن 27,4% من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية تفسرها الحوافز. كما بلغت درجة التأثير (1,441)، هذا يعني أن زيادة للحوافز بدرجة واحدة يقابله زيادة في سلوك المواطنة التنظيمية بقيمة (1,441)، تؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (11,724) وهي دالة عند مستوى دلالة (0,05)، وأيضاً قيمة (T) البالغة (3,424)، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية موجبة بين المتغيرين بقيمة (0,524).  
وبذلك نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر للحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية بشركة سيلاس للإسمنت بكرة.

### خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تقديم مؤسسة سيلات للإسمنت، من ثم تحديد المنهج المتبع وحدود الدراسة مع التطرق لأداة الدراسة والتي تمثلت في الإستبيان، الذي تم توزيعه على 33 موظف من موظفي الفترة النهارية بالمؤسسة، قدمنا وناقشنا نتائج آراء العينة المدروسة باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية مثل التوزيع الطبيعي، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والانحدار الخطي البسيط، وغيرها. وقد أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط لجودة المناخ التنظيمي بالمؤسسة من وجهة نظر الموظفين، حيث بلغ المتوسط إجابات المبحوثين عن عبارات المناخ التنظيمي بأبعاده مجتمعة (2,380)، وكذا مستوى متوسط لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة من وجهة نظر الموظفين، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن عبارات سلوك المواطنة التنظيمية بأبعاده مجتمعة (2,899)، كما أكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث نجد معامل التحديد مقدر ب(0,540) أي أن 54% من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية يفسرها المناخ التنظيمي، كما بلغت درجة التأثير (1,227).

خاتمة

## خاتمة:

على ضوء ما سبق التعرض نرى بوضوح تام أهمية موضوع المناخ التنظيمي كونه أحد المواضيع المهمة التي تم البحث فيها من قبل الباحثين، كونه يمثل عاملاً مهماً في نجاح أو فشل المؤسسات حيث أن تقدم المؤسسات ونجاحها في استغلال أكبر قدر من مواردها في تحقيق أهدافها يعتمد وبشكل كبير على المناخ الذي توفره لموظفيها في محيط عملهم، حيث يتأثر سلوك الأفراد داخل المؤسسة بالمحيط الذي يتواجدون فيه، لذا فمن الضروري توفير مناخ يمتاز بقدرته على تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تبني سلوكيات إيجابية تساهم في تقدم وازدهار المؤسسة. على العكس من ذلك، فإن المناخ التنظيمي السلبي المقيد يعيق نمو هذه السلوكيات ويحد من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

## النتائج:

## أولاً: النتائج النظرية

- ✓ المناخ التنظيمي يشير إلى السمات الفريدة لبيئة المؤسسة الداخلية التي يعمل فيها الأفراد. يؤثر هذا المناخ على قيمهم، واتجاهاتهم، وتصوراتهم، مما ينعكس في سلوكهم العام داخل المؤسسة.
- ✓ المناخ التنظيمي يُعتبر أحد أهم العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسات.
- ✓ يتصنف المناخ التنظيمي حسب الباحثين لعدة أنواع أهمها: المفتوح، المستقل، الموجه، العائلي، الأبوي، المغلق.
- ✓ يؤثر في المناخ التنظيمي نوعين من العوامل، العوامل المدعمة، والعوامل المعيقة لظهور المناخ الإيجابي.
- ✓ تمثلت أهم أبعاد المناخ التنظيمي حسب المدخلين الحسي والهيكلية في: الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات، والحوافز.
- ✓ سلوك المواطنة التنظيمية يمثل السلوك الذي يتجاوز مجرد متطلبات العمل الرسمية. ينبع هذا السلوك من إرادة الفرد ولا يتأثر بالحوافز المادية في المنظمة. يترتب على ذلك ترك انطباع إيجابي لدى زملاء العمل والمشرفين، مما يساهم في تعزيز كفاءة وفعالية أداء المنظمة.
- ✓ هناك نوعين من مداخل سلوك المواطنة التنظيمية، المدخل الأول هو الذي تهتم به معظم الدراسات، وتهمل الثاني لأنه لا يمكن قياسه، ويتميز بالعمومية.
- ✓ هناك نظريتين مفسرتين لسلوك المواطنة التنظيمية، النظرية الأولى هي نظرية التبادل الاجتماعي، والثانية هي نظرية التعاون.
- ✓ سلوك المواطنة التنظيمية يرتبط مباشرة بعدة محددات وهي السبب في ظهوره أو اختفائه، هناك نوعين لهذه المحددات هما: المحددات التنظيمية، والمحددات الشخصية.

✓ تمثلت أهم أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، الضمير الحي، السلوك الحضاري.

### ثانياً: النتائج التطبيقية

- ✓ المستوى المتوسط لجودة للمناخ التنظيمي وأبعاده بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة، حيث بلغ متوسط إجابات العينة عن أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة (2.380) بانحراف معياري (0,880).
- ✓ المستوى المتوسط لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة، حيث بلغ متوسط إجابات العينة عن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة (2.899) بانحراف معياري (1,175).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث بلغ معامل التحديد (0,540) مع درجة التأثير بلغت (1,227).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث بلغ معامل التحديد (0,428) مع درجة تأثير بلغت (0,827).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة، عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث بلغ معامل التحديد (0,302) مع درجة التأثير بلغت (1,488).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة، عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث بلغ معامل التحديد (0,406) مع درجة التأثير بلغت (0,624).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة، عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث بلغ معامل التحديد (0,274) مع درجة التأثير بلغت (1,441).

في الختام، نقدم بعض الاقتراحات والآفاق المستقبلية التي يمكن تلخيصها كما يلي:

### المقترحات:

بناء على النتائج التي تم الوصول إليها في الدراسة، نقترح الآتي:

- ✓ العمل على تحسين المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده والعمل على تعزيزه باستمرار في المؤسسة.
- ✓ منح الهيكل التنظيمي أهمية أكبر من أجل إعادة النظر فيه وتحسينه لمنح الموظفين المزيد من الأريحية والحرية في إنجاز المهام.

- ✓ ضرورة العمل على تدعيم الإتصال وتفعيل جميع قنواته ضمانا لحسن سير العمل وسلامة وصول المعلومات في الوقت المناسب.
- ✓ تكثيف أنظمة مكافآت لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وتشجيع الموظفين.

#### آفاق الدراسة:

بعد أن أنهينا دراستنا أثارت النتائج المتوصل إليها رغبتنا في البحث وفتحت آفاقا جديدة للدراسة في المجالات التالية:

- ✓ أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي.
- ✓ أثر المناخ التنظيمي في دوران العمل.
- ✓ علاقة المناخ التنظيمي بالصمت المهني.
- ✓ أثر الاحتراق الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية.

## قائمة المراجع

## أولاً: قائمة المراجع العربية:

## ✓ الكتب:

1. أحمد السيد الكردي.(2011). السلوك التنظيمي. تأليف أحمد سيد الكردي، السلوك التنظيمي (المجلد الطبعة الأولى، صفحة 44). مصر: دار الجامعية للنشر والنوزيع.
2. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي.(2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
3. عمر محمد درة. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة. تأليف عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الادارية المعاصرة. القاهرة، مصر: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
4. فاتح ياسر الهنداوي. (2012). ادارة المدرسة وادارة الفصل، أصول نظرية قضايا معاصرة. تأليف فاتح ياسر الهنداوي، ادارة المدرسة وادارة الفصل، أصول نظرية قضايا معاصرة. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
5. كاظم حمود خضير، وكاسب ياسين الخرشة. (2007). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة.
6. كاظم خضير.(2002). السلوك التنظيمي. تأليف كاظم خضير، السلوك التنظيمي (الصفحات 164-165). عمان: دار صفاء للنشر.
7. محمد كمال المغربي.(1994). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم. تأليف محمد كمال المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
8. محمود عامر ميال.(2015). نموذج مقترح لأثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية. تأليف محمود عامر ميال، نموذج مقترح لأثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية (الصفحات 61-63). مصر: مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الادارية.

## ✓ المجالات العلمية والثقافية:

1. آسية بوراس. (12, 2018). مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة. مجلة الإبراهيمي للعلوم الإجتماعية و الإنسانية جامعة برج بوعريريج (العدد 30).

2. العربي بن داود. (2014). المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية*، الصفحات 167-180.
3. العربي بن داود. (2014). المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر. *مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية*، 173.
4. حسام الدين نزاري، وزكرياء لطرش. (2016). نماذج المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية. *مجلة أبحاث نفسية و تربوية (العدد 08)*، 118-125.
5. حسين عطا الله. (2021). تأثير الإتصال على الأداء الوظيفي مع وجود الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي كمتغيرات وسيطة، جامعة د.مولاي الطاهر سعيدة- الجزائر. *مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 16 (العدد 04)*، 236-237.
6. حسين نضال ، و خليل زعرب. (2016). بحث علمي حول دور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة" على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي و سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. غزة، بحيث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة الجامعة الاسلامية- غزة، فلسطين.
7. حسين يرقى. (2015). دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية و علاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية. *مجلة الحقوق و العلوم الانسانية (23)*، 216-217-218.
8. حمزة معمري. (2014). إدراك العدالة التنظيمية علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أستاذة التعليم الثانوي (أطروحة دكتوراه). ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
9. حمزة معمري، و منصور بن زاهي. (2014). سلوك المواطنة التنظيمية كأداة لفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية (العدد 14)*.
10. حميد سالم الكعبي. (2013). دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العامة للأعمار والإسكان. *مجلة كلية الراقدين الجامعة للعلوم، العدد 32*.
11. خالد بولداني بوشارب، واسماعيل قيرة. (بلا تاريخ). المناخ التنظيمي: المفهوم، والعوامل المؤثرة في فعاليته. 300-316.

12. خالد مدخل، وعبد الحق طير. (2022). أثر نظام الحوافز على أداء العاملين- دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي. *مجلة المالية & الاسواق، لمجلد 09 (العدد 01)*، 374-375.
13. خليل اسماعيل فارس رامي. (2015). *أثر خصائص القيادة الخادمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال الثقة كمتغير وسيط: دراسة تحليلية على موظفي جامعة الأزهر بغزة. غزة، رسالة ماجستير جامعة الأزهر غزة، فلسطين.*
14. زهير علاقة . (2022). دور الهيكل التنظيمي في تنمية سلوك الأفراد في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية مناجم حديد الشرق. *ALGERIAN SCIENTIFIC JOURNAL PLATFORM*.
15. سفيان بوعطيط، ورانية هادف. (2019). المناخ التنظيمي و العوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه. *المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات سكيكدة.*
16. سلامة عبد الله خلف الطعامة، وعبد الحفيظ علي حسب الله. (2015). أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات QTZ. *مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 02 (العدد 16)*، 20.
17. سمير، بن عمور ، وجميلة بوشو . (01, 2020). أثر المناخ التنظيمي الإبداعي على التفكير الإبداعي للأستاذ الجامعي - دراسة مقارنة بين الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المرتفع و الأساتذة ذوي التفكير الإبداعي المنخفض-جامعة المدينة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. *مجلة الريادة الاقتصادية، العدد 03.*
18. سميرة مزاح.(بلا تاريخ). تأثير الإتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة. *مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية (العدد 08)*، 155-157.
19. شافية غليط. (2009). أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم. *مجلة العلوم الإنسانية، 127-128.*
20. عائشة سليمان. (2021). أهمية الإتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة مستغانم. *مجلة المالية و الاسواق، المجلد 09 (العدد 01)*، 489-492.
21. عائشة شتاتحة. (2017). أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة بمركز الضرائب ومديرية الضرائب بالأغواط. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 126.*

22. عدنان ابراهيم الأوسي. (2012). واقع المناخ التنظيمي في الهيئة العامة للإرشاد والتعاون الزراعي وعلاقته بالالتزام الوظيفي للمرشدين الزراعيين العاملين فيها. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الأنبار، المجلد 04 (العدد 09)*.
23. عمر كبير، و عبد الرزاق بن علي. (2019). أثر المناخ التنظيمي علي سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال، عنابة، الجزائر. *مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد 09 (العدد 02)*، الصفحات 225-248.
24. فوزية بوقطف. (06, 2017). مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، قسم علم الاجتماع-كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة باجي مختار-عنابة. *حوليات جامعة قالمة للعلوم الإجتماعية والإنسانية (العدد 02)*، 583-584.
25. محمد اسماعيل ناصر، نبيل جاسم ذنون، ورناء صبر ناصر. (2012). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة/الرصافة. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30*. الصفحات 209-230.
26. محمد زين صالح السعدي. (2018). درجة مشاركة المعتمدين في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء، مركز البحوث والتطوير التربوي، اليمن. *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي*.
27. محمد منادلي ، و محمد لطفي ترمول. (2018). الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع. *مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 03 (العدد 09)*، 393-406.
28. محمود سمايلي. (11, 12, 2015). دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية-دراسة ميدانية ببلدية شلغوم العيد ولاية ميله-*مجلة تنمية الموارد البشرية (العدد 11)*.
29. يوسف حوباد، وهناء بوحارة. (01, 12, 2021). المناخ التنظيمي و علاقته بالصمت المهني لدى الموظفين-دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ببعض البلديات بولاية تلمسان. *مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 05*، 399-427.
- ✓ رسائل الماجستير والدكتوراه:
1. الزهرة زهواني. (2019). *المناخ التنظيمي في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز. غرداية*.

2. الهاشمي لوكيا، ومراد بومنقار. (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
3. أمال عدي، ومراد كواشي. (2021). الهيكل التنظيمي كمدخل للتمكين في البنوك الجزائرية حالة بنوك ولاية تبسة (BEA.BNA.BDL.CPA,BADR). ولاية تبسة.
4. أيمن سعيد محمود الشرافي. (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الأخلاقي وجودة الحياة لدى طلبة الجامعات بمحتفظات غزة رسالة ماجستير. غزة.
5. بلال عمرو. (2016). واقع ممارسة أساتذة التعليم الثانوي قسم البكالوريا لسلوكيات المواطنة التنظيمية (مذكرة ماستر). المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
6. رزيقة جايب. (2021). تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة ميدانية في مجمع كوسيدار، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
7. سمية رفايق، و شيماء زيتوني. (2020). أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الممرضين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية "مجدوب السعيد" (مذكرة ماستر). الطاهير ولاية جيجل. جامعة محمد الصديق بن يحيى.
8. شفاء عيساني. (2017). أثر المناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة مغرب سيراميك تقرت. تقرت.
9. شفيق سعيد المصري محمد. (2015). الانغماس الوظيفي و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية (رسالة ماجستير). غزة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين: جامعة الأزهر.
10. عبد السلام بن شايع القحطاني. (2014-2015). سلوك المواطنة التنظيمية و علاقتها بالإبداع الإداري-دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح-. الرياض، تخصص الفلسفة، كلية العلوم الاجتماعية و الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه.
11. عواطف سليمان. (2023). دور الأنماط القيادية في تحديد ثقافة المنظمة-دراسة حالة مؤسسة سونطراك مديرية الصيانة. بسكرة.
12. عيسى قبقوب. (2008). المناخ التنظيمي و علاقته بأداء العاملين في العمل دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل، بسكرة رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه. بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية، الصفحات 163-177.

13. فارس العلاوي. (2018). المناخ التنظيمي وعلاقته بترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بوكالة المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف. المسيلة.
14. محمد طحطوح عالية بنت ابراهيم . (2016). تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية ا. جدة.
15. محمد شفيق سعيد المصري. (2015). الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة. غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
16. محمد علي عطاف الزهراني. (2013). العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في محافظة المخوة. المخوة، رسالة ماجستير جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
17. محمود عايش الطيب إيهاب. (2008). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية (رسالة ماجستير ). غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.
18. مراد صابرين، و نمر أبو جاسر. (2010-2011). أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي- دراسة حالة على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. غزة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير.
19. وفاء بن حمادة، و سناء عزيزي. (2021). المناخ التنظيمي وأثره على المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة. ميلة.
20. وليد شلابي. (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة لدى عينة من موظفي الادارة المحلية. بسكرة- ، مذكرة ماجستير قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
21. يوسف جغلولي. المناخ التنظيمي كبيئة اجتماعية للتنشئة التنظيمية لسلوك العامل داخل المنظمة الجزائرية. المسيلة: قسم علوم الاجتماع المسيلة.
22. حسبية ياسف. (2013, 06 30). أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/59776>

ثانيا: قائمة المراجع الأجنبية:

1. Benjamin Schneider،MarkG.Ehrhart Ehrhart و،HWilliam .(2012 ,07) .  
Organizational Climate and Culture .*Annual Review of Psychology*.388-361 ،
2. Jianwei, Z., & Yuxin, L. (2010, 12). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies, Vol 02*(No 02).
3. K.S SEKARAN .(2004) .*Research Methods Of Skills Building Epproach .john wiley &sonc .new york.*
4. Podsakoff, p., MacKenzie, s., Moorman, R., & Fetter, R. (1996). Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The moderating effect of structural context. *Journal of Applied Psychology*.
5. Podsakoof ،Philip M ،Pain Scott B ،Julie ،Beth و ،Daniel G Bachrach .(2000) .  
Organizational citizenship Behavior .*journal of management ( A critical Review of the theoretical and Empirical Literature and suggetions For future research )*.563-513 ،
6. Presli, y., Soleh, A., & Ayu, I. M. (2023, 07). the Effect of Organizational Climate and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) At BPBD Lebong. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Bisnis Digital, vol 2*(no 2), 247-260.
7. Themis, k. (2019). *The Impact of Organizational Climate and Leadership*.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	صفحة الواجهة
-	ورقة بيضاء
-	نسخة من صفحة الواجهة
-	الإهداء
-	شكر وعرافان
I	ملخص
II	Abstract
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
أ	المقدمة
ب	أولاً: إشكالية
ب	ثانياً: فرضيات الدراسة
ج	ثالثاً: نموذج الدراسة
ج	رابعاً: أهمية الدراسة
ج	خامساً: أهداف الدراسة
د	سادساً: منهجية الدراسة
د	سابعاً: حدود الدراسة
د	ثامناً: الدراسات السابقة
ح	تاسعاً: خطة الدراسة
-	الفصل الأول: الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي إلى سلوك المواطنة التنظيمية
2	المطلب الأول: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية
3	المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية
4	المطلب الثالث: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
5	المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية
5	المطلب الأول: مداخل سلوك المواطنة التنظيمية
6	المطلب الثاني: خصائص وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية
8	المطلب الثالث: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
9	المبحث الثالث: محددات سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيه
10	المطلب الأول: محددات سلوك المواطنة التنظيمية

12	المطلب الثاني: : الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية وآثار غيابها
14	خلاصة
-	الفصل الثاني: الإطار النظري للمناخ التنظيمي وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية
15	تمهيد
16	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
16	المطلب الأول: تطور مفهوم المناخ التنظيمي
18	المطلب الثاني: مداخل قياس المناخ التنظيمي ونماجه
21	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
22	المبحث الثاني: خصائص، أنواع وأبعاد المناخ التنظيمي
22	المطلب الأول: خصائص المناخ التنظيمي
23	المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي
25	المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي
30	المبحث الثالث: أثر المناخ التنظيمي وأبعاده في سلوك المواطنة التنظيمية
30	المطلب الأول:أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية
31	المطلب الثاني:أثر أبعاد المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية
34	خلاصة
-	الفصل الثالث: أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة
36	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سيلاس للإسمنت-بسكرة-
36	المطلب الثاني: إنجازات مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة
37	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت-بسكرة-
37	المبحث الثاني: خطوات الدراسة التطبيقية
38	المطلب الأول: : الإطار المنهجي للدراسة
38	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
39	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
40	المبحث الثالث: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حسب أبعاد الدراسة
40	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات الإستبيان والتوزيع الطبيعي
42	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة
43	المطلب الثالث: قياس الإتجاه العام لعينة الدراسة حول المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سيلاس للإسمنت بسكرة
48	المبحث الرابع: اختبار وتفسير فرضيات ونتائج الدراسة
49	المطلب الأول:اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
50	المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

53	خلاصة
54	خاتمة
55	قائمة المراجع
62	فهرس المحتويات
	الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): استبانة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر. بسكرة.  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: تسيير موارد بشرية

## استبيان الدراسة

موجه لعمال شركة سيلاس للإسمنت

أخي الفاضل... أختي الفاضلة..،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على شهادة ماستر تخصص تسيير موارد بشرية، حول أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية" دراسة ميدانية شركة سيلاس للإسمنت -بسكرة-؛ حيث تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف والتعرف على واقع ومستوى المناخ التنظيمي بالمؤسسة من خلال أبعاده (الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات، الحوافز). وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من وجهة نظر الأفراد العاملين بالمؤسسة. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نرجوا من سيادتكم التكرم بالإجابة على هذه الاستبانة وإبداء رأيكم بكل موضوعية بوضع إشارة (x) في المكان المخصص. ونحيطكم علما بالسرية التامة للبيانات والاجابات الواردة في هذه الاستبانة، ونؤكد لكم عدم استخدامها خارج الأغراض العلمية لهذه الدراسة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الاستاذ المشرف:

د. عواطف سليمان

الطالبين:

عمر عتروس، عبد اللطيف شلواي

الايمل: amoratrous07@gmail.com

## القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم الإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة.

1- الجنس:  ذكر.  أنثى.

2- العمر:  أقل من 30 سنة.  من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة.  من 40 إلى أقل من 50 سنة.  من 50 سنة فأكثر.

3- الشهادة المتوظف بها:  جامعي  تكوين متخصص

4- الوظيفة: .....

1- عدد سنوات الخبرة في هذه الشركة: أقل من 5 سنوات.  من 5 إلى 9 سنوات.  من 10 إلى 15 سنة.  أكثر من 15 سنة.

## القسم الثاني: متغيرات الدراسة

### 1. المناخ التنظيمي :

نرجوا منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً بين الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الهيكل التنظيمي</b>						
01	تتسم المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقي في العمل بالوضوح.					
02	يتم اتخاذ القرارات على المستويات العليا دون مشاركة باقي المستويات.					
03	تتميز الوظائف المختلفة بتحديد مهامها بوضوح استناداً إلى التخصص وتقسيم العمل.					
<b>المشاركة في اتخاذ القرار</b>						
04	أخذ قرارات تتعلق بعملتي بدون الحاجة لاستشارة رئيسي.					
05	تؤخذ اقتراحاتي بعين الاعتبار.					
06	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع الموظفين ويسمح لهم بالحوار					
<b>الاتصالات</b>						
07	يسهل علي الوصول إلى المعلومات الضرورية لأداء العمل.					
08	يمكنني تقديم انشغالاتي إلى المستويات العليا بدون التواصل مع مسؤولي المباشر.					
09	تتم نقل المعلومات بشكل دقيق عبر المستويات التنظيمية المتعددة إلى الإدارة العليا.					

الحوافز					
					تُقدّم الحوافز استنادًا إلى جهود الموظفين و بمعايير واضحة.
					يقدم رئيسي في العمل الشكر والثناء عندما أقوم بعمل متميز .
					أفكر في الرحيل عن المؤسسة بسبب قلة المكافآت.

## 2. سلوك المواطنة التنظيمية:

نرجوا منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً بين الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الايثار</b>						
01	أقدم المساعدة لزملائي الجدد في مختلف جوانب العمل.					
02	أساهم في تعليم زملائي الأساليب الجديدة في العمل.					
03	أمنح المساعدة للأفراد الذين يواجهون مشاكل في العمل.					
04	أدعم زملائي في إنجاز بعض المهام التي تراكمت لديهم.					
<b>الكياسة</b>						
05	أهتم بمشاعر الآخرين أثناء العمل.					
06	أساهم في تسوية الخلافات وتصحيح سوء التفاهم بين زملائي في العمل.					
07	أقدم للآخرين جميع المعلومات التي يحتاجونها في سياق العمل.					
08	أوفر لزملائي اقتراحات ملائمة لتجاوز المشاكل التي يواجهونها.					
<b>الروح الرياضية</b>						
09	أؤدي بعض المهام الإضافية بلا شكوى.					
10	أنا مستعد لاستقبال ملاحظات وانتقادات زملائي في العمل.					
11	أتجاهل المضايقات البسيطة المرتبطة بالعمل الجماعي.					
12	أنا جاهز للعمل حتى في الظروف الصعبة.					

الضمير الحي					
					13 إذا لم أتمكن من الحضور، أبلغ جهة عملي مسبقًا.
					14 أنا جاهز لأداء المهام المطلوبة عندما تحتاج المؤسسة إلي.
					15 ألتزم بأوقات الحضور والانصراف المحددة بعناية.
					16 أحرص على إنجاز أعمالي في الوقت المحدد.
السلوك الحضاري					
					17 أسعى لتقديم صورة إيجابية للمؤسسة.
					18 ألتزم بالتعليمات والأنظمة المعتمدة في المؤسسة.
					19 أشارك في تقديم بعض المقترحات لتطوير اساليب العمل.
					20 أهتم بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 00261 /ك.ع.إ.ت.ع ت /2024

إلى السيد مدير: شركة سيلاس للاسمنت  
ولاية بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- عبد اللطيف شلواي
- 2- عمر عتروس
- 3- /

المسجلون ب: قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:

"" أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطن التنظيمية ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-03-03

ع/ عميد الكلية



نائب العميد المكلف بالدراسات والبحوث  
المرتبطة بالدراسات والبحوث  
مستشاري

تأشير المؤسسة المستقبلة



BOUDIAF AYMEN KHALIL  
D.R.H



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه، عبد اللطيف شلواي.

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 210427449 الصادرة بتاريخ: 2024/04/14

قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت- بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/06

إمضاء المعني بالأمر



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،: عتروس عمر.

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208864108 الصادرة بتاريخ: 2023/02/14

قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطن التنظيمية دراسة حالة مؤسسة سيلاس للإسمنت- بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/05.....

إمضاء المعني بالأمر