

أبعاد المناخ التنظيمي كمدخل لتفعيل سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف -

بوثلجة عائشة	لقليطي الأخضر	زروخي فيروز
جامعة الشلف	جامعة المسيلة	جامعة الشلف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مخبر العولمة وانعكاساتها على دول الشمال الافريقي	مخبر سوسيوولوجية جودة الخدمة العمومية	مخبر العولمة وانعكاساتها على دول الشمال الافريقي
ai.bout@yahoo.com	Lakhdar2821@yahoo.fr	Fairouzma@yahoo.fr

Submitted date: 09/05/2018

acceptance date:25/09/2018

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور المناخ التنظيمي بأبعاده متمثلة في (القيادة، الدعم والتحفيز، تدفق المعلومات والاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرار، الانتماء التنظيمي) في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف، حيث قمنا بتوزيع 60 استمارة استبيان واسترجعت 50 منها والتي كانت قابلة للمعالجة الإحصائية. خلصت الدراسة إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المناخ التنظيمي جاءت متوسطة بينما مستوى ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية جاء مرتفعا، كما توصلت الدراسة كذلك إلى أنه هناك علاقة ارتباط ضعيفة جدا بين الأبعاد التالية (القيادة، تدفق المعلومات والاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرار، الانتماء التنظيمي) وبنسب متفاوتة بينها وبين المتغير التابع للدراسة غير أن هذا الأخير لا يتأثر إطلاقا بعدد الدعم والتحفيز.

الكلمات المفتاحية:

القيادة، الدعم والتحفيز، تدفق المعلومات والاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرار، الانتماء التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، مديرية التجهيزات العمومية، الشلف.

Summary:

This study aims to highlight the role of the organizational climate in its dimensions represented in (leadership, support and motivation, flow of information and communication, participation in decision making, organizational affiliation) in activating the behavior of organizational citizenship in the staff of the Directorate of Public Utilities of the State of Chlef. And 50 of them were retrieved and were subject to statistical processing. The study found that there was a very weak correlation between the following dimensions (leadership, flow of information and communication, participation in decision-making, Organizational affiliation) and in varying proportions between the variable of the study, but the latter is not affected at all by the dimension of support and motivation.

key words:

Leadership, motivation, information, decision making, organizational affiliation,

الإطار العام للدراسة.

إذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه اقتصاديات اليوم، فالسعي لكسب هذا الرهان أصبح أمراً مشروعاً، وصارت المؤسسات تبذل قصارى جهودها من أجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية التي تستمد سلطتها من العولمة، انفتاح الأسواق، التطورات التكنولوجية، كما اتضح أن كسب رهان المنافسة لن يتأتى إلا بواسطة أهم مورد تملكه المؤسسة وهو العنصر البشري.

فالموارد البشرية ممثلة في العاملين من مختلف المستويات والتخصصات تشكل الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، فالعاملون هم الأداة الحقيقية للتنمية والمصدر الأساسي للتطوير داخل المؤسسة واعتماداً عليه تتحقق كفاءة باقي الموارد.

لكن وحتى يصبح هذا المورد سر نجاح هذه المؤسسة ومصدراً للإبداع، مصدراً للتميز يجب أن تتوافر له بيئة عمل سليمة مدعومة، مساندة له، أي لا بد من إيجاد مناخ تنظيمي ملائم تستطيع المؤسسة من خلاله استثمار طاقات أفرادها لتحقيق أهدافها واستمالتهم لانتهاج السلوك المرغوب وهو سلوك المواطنة التنظيمية في دراستنا هاته.

أهمية الدراسة:

من خلال هاته الدراسة نحاول وضع مقارنة تحلل العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و دوره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف، فالمناخ التنظيمي حظي باهتمام العديد من الباحثين خاصة في مجال التنظيم والسلوك التنظيمي باعتباره محرك نفسي ودافع لانتهاج العديد من السلوكيات المرغوبة.

أهداف الدراسة:

نظراً للدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تفعيل وتعزيز العديد من السلوكيات فإن البحث يهدف إلى:

- توضيح مفهومي المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وكذا العناصر المكونة لهما.
- التعرف على مستوى توفر مناخ تنظيمي إيجابي بمديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف من وجهة نظر موظفيها.
- التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية محل الدراسة.
- تحديد علاقة و دور المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف؟

مشكلة الدراسة:

تحقيق النمو والتوسع في بيئة أعمال اليوم يتطلب من المؤسسات أن تجيد التعامل مع تحديات شتى، في البداية يجب أن تقدم شيئاً ذو قيمة للآخرين، وأهمهم العملاء فمن الناحية التقليدية كان ينظر للقيمة على أنها ناتج العمليات المالية والحسابية، إلا أنه حسب المفهوم الحديث، العنصر الأساسي الحاكم للقيمة هو الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية، أي أن القيمة لا تقتصر على الأرباح فقط، لكن قبل ذلك على نمو ورضا العاملين، ومن بين محددات هذا الرضا توفير مناخ تنظيمي ملائم، تتمكن من خلاله المؤسسة استغلال الطاقات الكامنة لدى أفرادها، وتعزيز العديد من السلوكيات لديهم حتى الطوعية منها.

ونحن و من خلال هاته الدراسة سنحاول تقييم المناخ السائد بمديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف، مبرزين دوره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

وعليه تتمثل مشكلة دراستنا في السؤال الرئيس التالي:

هل يعزز توافر أبعاد المناخ التنظيمي من ممارسة سلوك الأفراد العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية داخل مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف؟

ويندرج ضمن هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى توفر مناخ تنظيمي إيجابي بمديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف؟

- ما مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية محل الدراسة؟

- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد متغيري الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف.

وتتفرع هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية:

- يساهم نمط القيادة السائد بالمؤسسة محل الدراسة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

- تساهم عملية التحفيز بالمديرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

- يساهم تدفق المعلومات و فعالية الاتصال بالمديرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية اتخاذ القرار و أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الانتماء التنظيمي و أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

الإطار النظري للدراسة.

قسم البحث في شقه النظري إلى جزئين:

أولاً: المناخ التنظيمي.

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين و الأكاديميين في مجال السلوك التنظيمي خصوصاً في مطلع ستينيات القرن الماضي، فالمؤسسات أو المديرية الراغبة في التطور و النماء عليها الحرص على إرضاء أفرادها و كسب ثقتهم و اهتمامهم، و لن يتأتى ذلك دون توفير مناخ تنظيمي مساند، مدعم للأفراد على تحقيق أهدافهم و أهداف مؤسساتهم.

1- مفهوم المناخ التنظيمي.

تباين الباحثون في إعطاء تعريف موحد للمناخ التنظيمي، و هذا باختلاف خصائص البيئات التي تمت فيها الدراسة و فيما يلي عرض لبعض التعاريف:

يرى Gordan أن المناخ التنظيمي يشير إلى نوعية البيئة الداخلية لمؤسسة معينة يتوصل إلى معرفتها العاملون من خلال تجاربهم و تؤثر في سلوكياتهم و بالإمكان تشخيصه من خلال مجموعة من الخصائص التنظيمية.¹⁹

كما يشير إلى البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة من العاملين في التنظيم الواحد و هذا يعني الثقافة، القيم، العادات و الأعراف الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية و طرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات و الأنشطة الانسانية و الاقتصادية داخل المؤسسة.²⁰

و هناك من يعرف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة السياسات و الإجراءات و النظم السائدة داخل المؤسسة و التي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المؤسسة، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية السائدة فضلاً عن بيئة العمل، الجوائز، السياسات، الإجراءات، نظم العمل، نظم التطوير الإداري و وسائل تنمية الموارد البشرية و اتخاذ القرار و مدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المؤسسة.²¹

¹⁹ وفاء بنت حمد التويجري، المناخ التنظيمي الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية، الرياض، مركز الملك عبد العزيز، 2013، ص 21.

²⁰ العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، عمان، داروائل، 2013، ص 305.

²¹ فليح فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة، 2005، ص 292.

هذا التعريف الأخير حمل في طياته العديد من محددات أو ركائز المناخ التنظيمي منها القيادة، الهيكل التنظيمي، التحفيز، الثقافة التنظيمية.

كما أن مجمل التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم تركز على بيئة العمل الداخلية وعلى انطباعات الموظفين عنها. وعليه فالمناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة الخصائص الداخلية للمؤسسة والتي لها تأثير مباشر على سلوك العاملين و على اتجاهاتهم، قيمهم ومستوى أدائهم سواء بالإيجاب أو بالسلب.

2- أهمية المناخ التنظيمي.

تبرز أهمية المناخ التنظيمي في النقاط الأساسية التالية:

- تنمية شعور الولاء لدى أعضاء المؤسسة.
- تحقيق التقارب بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.
- تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة وتمكينها من حل مشكلاتها من خلال ما يوفره المناخ من معلومات عن عملياتها.²²
- يقوم المناخ التنظيمي بدور كبير في تحفيز الأفراد لاكتشاف طاقاتهم الإبداعية و ضمان ولائهم و التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة.²³
- المناخ التنظيمي السليم يرفع الروح المعنوية للعاملين، و يزيد من درجة رضاهم الوظيفي، كما يوفر فرص للتطوير الذاتي.

3- محددات المناخ التنظيمي.

تعددت الأبعاد أو العناصر المكونة للمناخ التنظيمي، إلا أنه توجد مجموعة من الأبعاد اتفق الباحثون حولها وهي على النحو التالي:

أ- القيادة:

يعتبر نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة و أنماطها تؤثر بشكل كبير في سلوك الفرد، فالقادة الذين يثقون بمؤوسمهم و يسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يخلقون مناخا مختلفا عن ذلك المناخ الذي يخلقه القادة الذين يصرون على اتخاذ القرارات العامة بأنفسهم.²⁴

ب- الدعم و التحفيز:

شعور الموظفين بدعم مؤوسمهم لهم، و بموضوعية عدالة نظام الحوافز و ارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة و الانتماء لعملهم و يشجعهم على بذل المزيد من الجهود المبدعة و يحد من السلوكيات السلبية.

ت- تدفق المعلومات و الاتصالات:

إن أنماط الاتصالات الساندة من شأنها خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع و الابتكار حيث يعد الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد و خلق ديناميكية الجماعة و التفاعل المستمر بين الفرد و الجماعة، كما يتم من خلالها نقل المعلومات إلى مختلف الأطراف لتحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة.²⁵

²² الربيعي نادية صادق جعفر، المناخ التنظيمي و أثره في الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في ديوان وزارة الصحة، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، 1998، ص 44.

²³ البدر ابراهيم حمد، المناخ التنظيمي و علاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص 18.

²⁴ حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، عمان، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2002، ص 42.

²⁵ نفس المرجع السابق، ص 170.

ث-المشاركة في اتخاذ القرار:

تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم و تعميق انتمائهم للمؤسسة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المؤسسة مما يجعلهم يبذلون كل جهد لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن.

ح-الانتماء التنظيمي:

يقصد بالانتماء التنظيمي قبول الفرد لأهداف وقيم المؤسسة مع رغبة في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل بها، مع رغبته القوية في الاستمرار في عضوية المؤسسة فشعور الفرد بحالة من الانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها يعد بمثابة محرك نفسي ودافع لانتهاجه للسلوك المرغوب.²⁶

ثانيا: سلوك المواطنة التنظيمية.

يعد موضوع المواطنة التنظيمية من الموضوعات الجديدة في الإدارة، حيث حظي باهتمام العديد من الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي، والذي يعنى بدراسة سلوك الأفراد، تقييمه وتفسيره والتنبؤ به، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وبفعالية، لكن هذا لن يتأتى فقط من خلال الدور الرسمي للعاملين النابع من واجباتهم ومهامهم الوظيفية والمحددة في بطاقة توصيف الوظيفة، بل على المؤسسات أن تترك جزء من السلوك غير المحدد للعاملين حتى تكون لديهم مقدرة على مواجهة المواقف والمشاكل غير المتوقعة وهذا هو المحدد الرئيسي لسلوك المواطنة التنظيمية.

1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

تم تقديم مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية للمرة الأولى من طرف Dennis W. Organ وزملائه عام 1983، إلا أن هذا المفهوم تمت جذوره إلى عام 1938 من طرف Bernard Chester عندما كتب عن الاستعداد للتعاون وكذلك Katz عام 1966 عندما كتب عن سلوكيات الإبداع، إلا أن هذا المفهوم ظهر بشكل بارز مع Organ الذي عرفه على أنه السلوك الطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المؤسسة والهادف إلى تعزيز أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.²⁷ كما عرفه Arpacil Korkmaz بأنه السلوك الاختياري الذي لا يعد جزءا من المتطلبات الرسمية لوظيفة الفرد، إلا أنه يعزز الأداء الفاعل للمؤسسة، وهو إيماءات تعاونية بناءة لا تنضوي ضمن تكاليفات الدور الرسمي للوظيفة، ولا يتم مكافأتها ضمن النظام الرسمي للمكافآت بالمؤسسة.²⁸

كما عرف على أنه قيام العاملين بكل ما يمكنهم القيام به للوصول للأداء الأمثل، حيث يذهب العاملون أثناء الأداء الوظيفي إلى أبعد من القواعد المحددة والأطر الواجبة بهدف الوصول لرضا العميل ومن ثم نجاح المؤسسة.²⁹ و عليه يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك اختياري طوعي يقوم به الفرد وينبع من أدواره الإضافية ولا يحصل مقابله على مكافأة، كما لا يتم معاقبته إذا لم يقم به، كما أن هذا السلوك يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

2-محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

²⁶ حامد كاظم متعب، عامر علي العطوي، دور المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك نشر المعرفة في المؤسسات التعليمية، مجلة المحور الإداري،

القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 4، 2007، ص 114.

²⁷ العامري أحمد بن سالم، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، دراسة استطلاعية لأراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 16، العدد 02، 2002، ص 45.

²⁸ Arpaci,E & Korkmaz,T, relationship of OCB & EI, procedia and behavioral science, vol 1, 2009, p 2432.

نقلا عن ابراهيم خليل ابراهيم، الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، العدد 25، 2017.

²⁹ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، القاهرة، المكتبة العصرية، 2007، ص 315.

تباين الباحثون المختصون بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية حول الأبعاد أو العناصر المكونة له، إلا أننا ستركز على تلك الأبعاد التي جاءت في نموذج Organ عام 1988 على النحو التالي:

أ-الإيثار:

وهو تلك السلوكيات التي يقوم بها الفرد لمساعدة زملائه في العمل، وكذلك تسهيل مهمة الجدد منهم، تنفيذ أعمال الزملاء عند حاجتهم له (عند الغياب، الاستئذان...)

ب-الكياسة:

هي سلوك يعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها زملائه في العمل عن طريق تقديم النصيح و توفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الآخرين والتعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات.³⁰

ت-بعد الروح الرياضية:

سلوك يعكس مدى استعداد الفرد لتقبل الاحباطات والمضايقات التنظيمية دون اعتراض، تقبل النقد، إظهار الاحترام و المجاملة لباقي الموظفين حتى في أوقات التوتر الشخصي والمهني، وكذا التسامح مع من يسيئ له.

ث-وعي الضمير:

يتضمن هذا البعد السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسميا من المؤسسة، و بمعنى آخر فإن هذا البعد يعكس مدى حرصه على الالتزام بقواعد وقوانين العمل³¹ مدى حرصه على انهاء واجبه بعناية فائقة و دون أخطاء.

ح-السلوك الحضاري:

يشير إلى تلك المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المؤسسة و الاهتمام بمصيرها و الحرص على نجاحها و تطورها، من خلال الحرص على حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، تأدية العمل بشكل يحافظ على صورة و سمعة المؤسسة.

منهجية الدراسة:

*مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع دراستنا في موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف، حيث وزعنا عليهم 60 استمارة استبيان، استرجعت 50 منها و التي كانت قابلة للمعالجة الاحصائية.

*بناء أداة القياس و ثباتها.

اعتبر الاستبيان من أهم المصادر المعتمد عليها للحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي من الدراسة، تضمنت استمارة الاستبيان جزئين الجزء الأول يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي و الجزء الثاني متعلق بالمتغير التابع للدراسة و هو أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

أما عن ثبات أداة الدراسة فكانت قيمة الثبات (0.870) لذا يمكن القول أن البيانات التي تم الحصول عليها تخضع لدرجة اعتمادية عالية.

*أساليب المعالجة الاحصائية.

- تم الاعتماد على البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية لتفريغ البيانات و تحليلها، و ذلك من خلال إتاحة خمس احتمالات للإجابة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة).

³⁰ Mackenzie. S, Podsa Koff.P, organizational citizenship behavior and sales effectiveness, jornal of marketing research, vol 2, 1994, p 351.

³¹ عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 222.

- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد أداة الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

- نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير عناصر المتغير المستقل على المتغير التابع.

- تحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة.

*** عرض وتحليل نتائج الدراسة:**

سنوضح فيما يلي النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج SPSS في عملية التحليل الإحصائي و استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، على النحو التالي:

1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد المناخ التنظيمي.

حيث تم تلخيص نتائج الإجابات في الجدول التالي:

الجدول 1: أبعاد المناخ التنظيمي.

مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
مرتفع	1,052	3,58	هناك تعاون بين المسؤول المباشر والموظفين
متوسط	1,104	3,08	يتعامل المسؤول المباشر مع الموظفين بعدل ومساواة
متوسط	1,046	3,26	يعطي المسؤول المباشر الموظفين الحرية في إنجاز مهامهم
متوسط	1,055	3,22	هناك تعاون وثقة بين المسؤول المباشر والموظفين
متوسط	1,061	2,76	يفوضني رئيسي في العمل بعض من صلاحياته
متوسط	1.063	3.18	القيادة
متوسط	1,278	3,14	يمدني رئيسي بالدعم اللازم بما يساعدني على الأداء الوظيفي الفعال
متوسط	1,284	2,94	يوفر لي رؤسائي الاستقرار الوظيفي
متوسط	1,404	2,78	يشجعني نظام المكافآت المطبق لتطوير ذاتي
متوسط	1,376	2,84	يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأداء
متوسط	1.335	2.925	الدعم والتحفيز
متوسط	1,195	3,00	تتوافر بالمديرية وسائل اتصال فعالة
متوسط	1,294	2,86	يتوافر بالمديرية نظام معلومات فعال
متوسط	1,195	2,96	تتميز التعليمات والإجراءات في المديرية بالوضوح
متوسط	1,156	2,64	يطلعي رئيسي على المعلومات الحديثة التي ترد للإدارة ويشركني في الشؤون المهمة للمديرية.
متوسط	1.21	2.865	تدفق المعلومات والاتصال
متوسط	1,178	2,86	تتم صياغة الأهداف بطريقة جماعية
متوسط	1,086	2,62	يحرص الرؤساء على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
متوسط	1,076	2,84	يهتم الرؤساء في العمل بالاقترحات والمبادرات التي أتقدم بها
متوسط	1,148	2,78	يلجأ الرؤساء إلى المشاورات قبل اتخاذ القرارات لمعرفة نتائجها وأثارها
متوسط	1.122	2.775	المشاركة في اتخاذ القرار
متوسط	1,275	2,92	وظيفتي الحالية تتيح لي فرصة استغلال أقصى طاقاتي وإمكاناتي في العمل
متوسط	1,069	3,20	أشعر بالاعتزاز والفخر بالانتماء للمديرية التي أعمل بها
متوسط	1,114	3,06	قيمي الشخصية تتوافق والثقافة السائدة في المديرية
مرتفع	1,163	3,44	لا مانع لي من استبدال عملي بعمل آخر خارج المديرية
متوسط	1.155	3.155	الانتماء التنظيمي
متوسط	1.177	2.98	المناخ التنظيمي

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.
من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المناخ التنظيمي السائد بمديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف كانت متوسطة وجاءت بوسط حسابي (2.98) و بدرجات متفاوتة وفق الترتيب التالي:
أولاً: بعد القيادة بوسط حسابي (3.18)
ثانياً: الانتماء التنظيمي بوسط حسابي (3.155)
ثالثاً: الدعم والتحفيز بوسط حسابي (2.925)
رابعاً: بعد تدفق المعلومات والاتصالات بوسط حسابي (2.865)
خامساً: بعد المشاركة في اتخاذ القرار بوسط حسابي (2.775)
2- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
جاءت نتائج الإجابات ملخصة في الجدول التالي.
الجدول 2: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
أساعد زملائي الذين لديهم+ حجم عمل كبير	3,98	,979	مرتفع
أقوم بأداء عمل زملائي عند الحاجة (كالغياب، الاستئذان)	4,12	,659	مرتفع
أعمل على تسهيل مهمة زملائي الجدد حتى إذا لم يطلب مني ذلك	4,28	,640	مرتفع
أخصص معظم وقت فراغي أثناء الدوام الرسمي لمساعدة زملائي الذين لديهم مشكلات في العمل	3,82	,691	مرتفع
بعد الإيثار	4.05	0.742	مرتفع
أزود زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم على أداء عملهم	4,22	,465	مرتفع
أحترم خصوصية زملائي	4,30	,544	مرتفع جدا
أسهم في حل الخلافات و سوء التفاهم بين الآخرين	4,00	,756	مرتفع
أتشاور مع زملائي عند اتخاذ أي إجراء أو قرار قد يؤثر عليهم	4,06	,793	مرتفع
بعد الكياسة	4.145	0.639	مرتفع
أقبل النقد بصدر رحب	3,96	,880	مرتفع
أناضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل	3,56	1,013	مرتفع
أظهر الاحترام و المجاملة لزملائي حتى في أوقات توترتي	3,84	,866	مرتفع
أتسامح مع أية إساءة شخصية و أتجنب لوم الآخرين	3,08	1,243	متوسط
بعد الروح الرياضية	3.61	1.00	مرتفع
ألتزم بمواعيد العمل المحددة كالحضور المبكر	3,94	,818	مرتفع
أحرص على قضاء معظم ساعات العمل في أداء واجبات العمل	3,98	,654	مرتفع
أحرص على إنهاء واجباتي بعناية فائقة و دون أخطاء	4,12	,746	مرتفع
أحترم أنظمة و تعليمات المديرية التي أعمل بها	4,20	,782	مرتفع
بعد وعي الضمير	4.06	0.75	مرتفع
أحرص على حضور الاجتماعات المتعلقة بالعمل	3,96	,856	مرتفع
أبذل قصارى جهدي لتحسين مهاراتي حتى ولو على حسابي الخاص	4,12	,895	مرتفع
أدافع عن سمعة المديرية عندما ينتقدها الآخرون	3,88	,895	مرتفع
ألتزم بالعادات الاجتماعية كالمظهر العام، احترام الكبير، العطف على الصغير وغيرها.	4,40	,571	مرتفع جدا
بعد السلوك الحضاري	4.09	0.804	مرتفع
سلوك المواطنة التنظيمية	3.99	0.787	مرتفع

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

من خلال الجدول أعلاه وبناء على إجابات أفراد العينة المستجوبة، فإن مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية جاء مرتفعاً وبوسط حسابي عام قدر بـ (3.99)

وبناء على ما ورد في الجدول فإن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية جاءت مرتبة وفقاً لما يلي:

أولاً: بعد الكياسة بوسط حسابي قدر بـ (4.145)

ثانياً: بعد السلوك الحضاري بوسط حسابي قدر بـ (4.09)

ثالثاً: بعد وعي الضمير بوسط حسابي قدر بـ (4.06)

رابعاً: بعد الإيثار بوسط حسابي قدر بـ (4.03)

خامساً: بعد الروح الرياضية بوسط حسابي قدر بـ (3.585)

*اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال نموذج الانحدار البسيط واختبار التباين الأحادي وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف.

ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

يساهم نمط القيادة السائد بالمؤسسة محل الدراسة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين عند مستوى

دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): *One Way Anova* كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 3: اختبار التباين الأحادي بين متوسط نمط القيادة ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,117	1	,117		4.042			,461 ^b
الخطأ	10,167	48	,212	,551		,107 ^a	,011	
المجموع	10,283	49	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد القيادة يساهم بما نسبته 0.11% في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف وهي نسبة ضعيفة جداً، كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة وعند مستوى الدلالة البالغ 0.461 وهذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية العدمية.

الفرضية الفرعية الثانية: تساهم عملية التحفيز بالمديرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F): *One Way Anova* كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 4: اختبار التباين الأحادي بين متوسط عناصر الدعم والتحفيز وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,002	1	,002	,010	4.042	,015 ^a	,000	,920 ^b
الخطأ	10,281	48	,214					
المجموع	10,283	49	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن المتغير التابع والمتمثل في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية لا يتأثر ببعد الدعم والتحفيز. كما تشير النتائج أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية وعند مستوى الدلالة البالغ 0.920 هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية العدمية. الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم تدفق المعلومات وفعالية الاتصال بالمديرية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$).

وجاءت نتائج اختبار هذه الفرضية ملخصة في الجدول التالي:

الجدول 5: اختبار التباين الأحادي بين متوسط عناصر تدفق المعلومات والاتصال وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,563	1	,563	2,781	4.042	,234 ^a	,055	,102 ^b
الخطأ	9,720	48	,203					
المجموع	10,283	49	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، فالمتغير المستقل والمتمثل في بعد تدفق المعلومات والاتصالات يفسر ما نسبته 0.55% من التغير الحاصل في المتغير التابع والمتمثل في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية محل الدراسة. كما تشير النتائج أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية وعند مستوى الدلالة البالغ 0.102 هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية العدمية. الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية اتخاذ القرار وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

وكانت نتائج اختبار هذه الفرضية ملخصة في الجدول التالي:

الجدول 6: اختبار التباين الأحادي بين متوسط عناصر اتخاذ القرار وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,139	1	,139	,660	4.042	,116 ^a	,014	,421 ^b
الخطأ	10,144	48	,211					
المجموع	10,283	49	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد اتخاذ القرار يساهم بما نسبته 0.14% في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف وهي نسبة ضعيفة جدا، كما تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة F الجدولية أكبر من قيمتها المحسوبة وعند مستوى الدلالة البالغ 0.421 وهذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الرابعة و قبول الفرضية العدمية.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الانتماء التنظيمي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام كذلك اختبار (F): One Way Anova كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 7: اختبار التباين الأحادي بين متوسط عناصر الانتماء التنظيمي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة
الانحدار	,222	1	,222	1,057	4.042	,147 ^a	,022	,309 ^b
الخطأ	10,062	48	,210					
المجموع	10,283	49	/					

المصدر: مخرجات الحاسوب مع إعادة التنظيم.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين، فالمتغير المستقل والمتمثل في بعد الانتماء التنظيمي يفسر ما نسبته 0.22% من التغير الحاصل في المتغير التابع والمتمثل في مستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي المديرية محل الدراسة.

كما تشير النتائج أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية وعند مستوى الدلالة البالغ 0.309 هذه النتائج تقتضي رفض الفرضية الفرعية الخامسة و قبول الفرضية العدمية.

مناقشة نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن توضيحها كما يلي:

- 1- النتائج الخاصة بأراء أفراد عينة الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف.

- بينت نتائج الدراسة أن نسبة استجابات المبحوثين حول المناخ التنظيمي السائد بالمديرية محل الدراسة جاءت متوسطة و سبب ذلك راجع لمجموعة من العوامل أهمها: ليست هناك حرية كافية للموظف في التصرف في مجال العمل، غياب العدل و المساواة بين الموظفين، غياب الدعم اللازم من الرئيس للمرؤوسين، عدم عدالة نظام الأجور و الحوافز، عدم فعالية نظام الاتصالات و بالتالي المعلومات لا ترد في الوقت المناسب، كما أن القرارات تتخذ من طرف الرؤساء.

- كما جاءت أبعاد المناخ التنظيمي مرتبة مرتبة حسب وسطها الحسابي وفقا لمايلي:

بعد القيادة، الانتماء التنظيمي، الدعم و التحفيز، تدفق المعلومات و الاتصالات، بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.

-النتائج الخاصة بأراء المستجوبين نحو مستوى ممارستهم لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

بينت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة موظفي مديرية التجهيزات العمومية بولاية الشلف لسلوكيات المواطنة التنظيمية جاء بنسبة مرتفعة و ما يبين ذلك أداء عمل بعضهم البعض عند الحاجة للمساعدة، توجيه الموظفين الجدد و تسهيل مهمتهم، قضاء وقت الفراغ في مساعدة زملاء العمل، أخذ رأي الآخرين عند اتخاذ أي قرار متعلق بهم، الحرص على إنهاء واجباتهم بعناية و دون أخطاء، الالتزام بقوانين العمل و كذا العادات الاجتماعية.

- كما جاءت أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مرتبة حسب وسطها الحسابي وفقا لمايلي:

الكياسة، السلوك الحضاري، وعي الضمير، الإيثار و أخيرا بعد الروح الرياضية.

3-النتائج الخاصة باختبار فرضيات الدراسة:

- تم نفي الفرضية الرئيسية من خلال نفي كل الفرضيات الفرعية، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط أنها ضعيفة جدا بين كل من المتغيرات المستقلة التالية: بعد القيادة، تدفق المعلومات و الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات و بعد الانتماء التنظيمي و بين المتغير التابع للدراسة و المتمثل في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ممثلة في (بعد الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية و السلوك الحضاري)، غير أن هذه الأبعاد لا تتأثر إطلاقا ببعد الدعم و التحفيز و كانت هذه النتيجة متوقعة لأنه من خصائص ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية أن لا ينتظر الفرد مقابل ممارسته لهذا السلوك مكافأة على ذلك كما أن لا يعاقب عند عدم ممارسته.

التوصيات:

بعد مناقشة و تحليل نتائج الدراسة نقترح التوصيات التالية:

- منح الثقة و إعطاء الفرصة للموظفين لإظهار طاقاتهم الكامنة.

- توظيف التقنيات الحديثة نحو إنشاء شبكة الاتصالات و المعلومات بين مختلف الأقسام في المديرية من أجل تنسيق أحسن بينها.

- تفويض بعض المهام للموظفين و إعطائهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرار.

- الحرص على تشجيع التغيير و دعم الممارسات الجديدة.

- دعم الموظفين عن طريق الاهتمام بالحوافز المادية و المعنوية مع عدالة توزيعها بين الموظفين.

- تتمين جهود الموظفين و الثناء عليها.

- توفير مناخ ملائم و مدعم يرتاح فيه الموظف من خلال التأكيد على توافر أبعاد المناخ التنظيمي.

-تشجيع فرق العمل و العمل التعاوني و دعم الإدارة لها بما يساعد على تحسين المناخ التنظيمي بمديرية التجهيزات العمومية لولاي الشلف.

الهوامش و المراجع:

1. البدر ابراهيم حمد، المناخ التنظيمي و علاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص 18.

2. حامد كاظم متعب، عامر علي العطوي، دور المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك نشر المعرفة في المؤسسات التعليمية، مجلة المحور الإداري، القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 4، 2007، ص 114.
3. حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص 42.
4. الربيعي نادية صادق جعفر، المناخ التنظيمي و أثره في الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في ديوان وزارة الصحة، مذكرة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1998، ص 44.
5. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 222.
6. العامري أحمد بن سالم، سلوك المواطنة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة، دراسة استطلاعية لآراء المديرين، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 16، العدد 02، 2002، ص 45.
7. العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط6، عمان، دار وائل، 2013، ص 305.
8. فليح فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة، 2005، ص 292.
9. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، القاهرة، المكتبة العصرية، 2007، ص 315.
10. نقلا عن ابراهيم خليل ابراهيم، الدور الوسيط للمتكمين النفسي في تعزيز أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، العدد 25، 2017.
11. وفاء بنت حمد التويجري، المناخ التنظيمي الداعم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية، الرياض، مركز الملك عبد العزيز، 2013، ص 21.
12. Arpaci,E & Korkmaz,T, relationship of OCB & EI, procedia and behavioral science, vol 1, 2009, p 2432.
13. Mackenzie. S, Podsa Koff.P, organizational citizenship behavior and sales effectiveness, jornal of marketing research, vol 2, 1994, p 351.