

أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة بمركز الضرائب ومديرية الضرائب بالأغواط

طالبة دكتوراه: ريم عمام

د. شتاتحة عائشة

جامعة الاغواط - الجزائر -

Abstract	ملخص
<p>This etude aims to study the impact of the organizational climate on the behavior of organizational citizenship, since the behavior of organizational citizenship is not achieved without an appropriate regulatory environment, and on this basis it is believed that the organizational climate is the necessity to enable the organization and the human resource to adopt the voluntary behavior of the voluntary citizenship, It is beneficial to the organization on the one hand and to the individual on the other, in a relationship that may be mutually complementary, since there must be a positive and healthy environment that allows the human resource to exercise its official functions with all ease without problems of work (conflict, estrangement, absence, delay, low performance). .) In addition to practicing behavior i A positive awareness that is performed without pressure will benefit him and the institution in general (strong culture, belonging, loyalty, satisfaction, trust, justice ...).</p> <p>Keywords: organizational climate, organizational citizenship behavior, tax center staff and tax department.</p>	<p>يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، إذ أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يتحقق دون وجود مناخ تنظيمي ملائم، وعلى هذا الأساس يعتقد بان المناخ التنظيمي هو ضرورة تمكن من مساعدة المنظمة والموارد البشري على انتهاجه لسلوك المواطنة التنظيمية طوعا وباختياره، ما يعود بالفائدة على المنظمة من جهة وعلى الفرد من جهة ثانية، في علاقة قد تكون تبادلية تكاملية إذ أنه لايد من توفر بيئة إيجابية وصحية تسمح للمورد البشري بممارسة مهامه الرسمية بكل راحة دون مشاكل بالعمل (صراع، اغتراب، تغيب، تأخير، أداء متدني...) إضافة إلى ممارسة سلوك طوعي إيجابي يؤديه بدون ضغط يعود بالفائدة عليه وعلى المؤسسة بشكل عام (ثقافة قوية، انتماء، ولاء، رضا، ثقة، عدالة...).</p> <p>الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية، موظفو مركز الضرائب ومديرية الضرائب.</p>

مقدمة الدراسة

لقد أصبح العنصر البشري من أهم وأثمن الموارد التنظيمية. ومما لاشك فيه أن نجاح أية منظمة من المنظمات يعزى بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية، فالأفراد هم من يصنعون المنظمات ويمهدون الطريق للنمو والنجاح والاستمرار.

لذا كان لزاما على الإدارة أن تكون على مستوى هذا التحدي، وأن تستعد للتكيف والتعامل مع الأفراد وفق تطلعاتهم ورغباتهم. فالأفراد يعيشون الكثير من وقتهم في ممارسة أعمالهم ومع مضي الوقت تنشأ الكثير من العلاقات بينهم في محيط مؤسساتهم، فهم يسعون لتلبية حاجاتهم ومصالحهم وأيضا إلى خدمة مؤسساتهم على أحسن وأكمل وجه.

من هذا المنطلق فالمناخ التنظيمي هو محصلة الظروف الداخلية والخارجية كما يعيها الأفراد، وكما يفسرونها ليستخلصوا منها موافقتهم واتجاهاتهم التي تحدد سلوكهم وأدائهم في المؤسسة.

لذا تهتم جل المؤسسات بإيجاد مناخ تنظيمي ملائم من اجل تحقيق أهدافها وتطلعاتها وبالتالي تؤثر على سلوك أفرادها، ومن هنا تبرز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية باعتبارها سلوك يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية في ظل مناخ تنظيمي ملائم.

الفرع الأول: مدخل منهجي للدراسات والدراسات السابقة

1. مصطلحات الدراسة

تحاول الباحثة في هذا الموقع من الدراسة توضيح المصطلحات المستخدمة فيها، التي يعين على توضيح المشكلة المبحوثة، وللأغراض البحثية تم إيراد المصطلحات الإجرائية الآتية:

أ-المناخ التنظيمي: Organizational climate

مجموعة من العوامل التي يعمل فيها الموظفون داخل المؤسسة والتي تظهر على سلوكهم وعلى الطريقة التي يتعامل بها الأفراد مع بعضهم في ظل سياسات الإدارة العليا التي تميزها عن غيرها من المؤسسات.

ب-سلوك المواطنة التنظيمية: organizational citizenship behavior

هو سلوك اختياري يقوم بها الموظف من أجل أداء أفضل يمتاز بالكفاءة والفعالية ولا يكون مقرون بالجانب المادي.

2. الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع البحث نجد أن معظم الدراسات ركزت على العوامل والمحددات التي تؤدي بالشعور بملائمة المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية كما انه توجد دراسة سابقة تناولت اثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية وهي:

دراسة (محمد ناصر وآخرون 2012) ، تحت عنوان "اثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية ،دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الرصافة".

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الارتباط بين المتغيرين واعتمد بشكل أساسي على استبيان، حيث تم توزيع (75) استبانته استرجع منها (71) وتوصلت الدراسة إلى أن زيادة الاهتمام بتوسيع قاعدة المشاركة وإتاحة الحرية في التعبير من الأفكار الخاصة بالعمل، كما تم التوصل إلى إثبات الفرضية الرئيسية ومفادها وجود علاقة ارتباط بين أثر المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

الدراسات السابقة المتعلقة بالمناخ التنظيمي

1-دراسة (الغامدي 2014) ، تحت عنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى التعامل مع جمهور، دراسة ميدانية على العاملين بجوازات بمنطقة الباحة،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة وخصائص المناخ التنظيمي والمعوقات التي تحول دون رفع مستوى التعامل مع الجمهور، وطبقت الدراسة على جميع العاملين بجوازات منطقة الباحة، وتكون مجتمع الدراسة من (37ضابطاً)،(154من الأفراد)، استخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

توفر علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء، لدى مفردات عينة رؤية متشابهة نحو علاقة المناخ التنظيمي بمستوى التعامل مع الجمهور مهما اختلفت أعمارهم.

2-دراسة (القحطاني2013) ، بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل،رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الإدارية،جامعة نايف للعلوم الأمنية،السعودية.

أجريت الدراسة بمنطقة الرياض، وطبقت الدراسة على ضباط الحرس الوطني وتكون مجتمع الدراسة،(362ضابطاً)، أما حجم عينة الدراسة بلغ (186) ضابطاً، استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات والتوصل إلى النتائج مفادها:

أساس التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين هو الاحترام والتقدير، أما أسباب الضغوط لدى الضباط هي التقيد بالإجراءات الروتينية التي تبذل الوقت والجهد.

الدراسات الأجنبية

1-دراسة (Pangil et Others,2011) ، بعنوان "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي،دراسة حالة مؤسسة حكومية ماليزية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الحكومية،وقد شملت الدراسة (120)موظف في 17 موقع،اعتمد الباحث على الاستبانة،توصلت الدراسة إلى نتائج منها:

توفر مناخ تنظيمي منخفض يؤدي إلى رضا وظيفي منخفض.

2-دراسة (Hanges et Others,2005) ، بعنوان " المناخ التنظيمي بجامعة ميرلاند".

هدفت الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات بجامعة ميرلاند توصلت الدراسة للعديد من النتائج منها:

تفاعل العلاقة بين الموظفين والمشرفين له اثر ايجابي في تطوير العمل داخل المكتبات.

الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

1-دراسة (حياة الدهي2012) ، تحت عنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية،دراسة ميدانية بأدرار،الجزائر".

هدفت الدراسة لمعرفة مستوى تواجد كلا المتغيرين،واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي وعلى الاستبانة التي تم توزيعها على (75عامل) وتوصلت للنتائج الآتية:

عدم وجود علاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل الجزائري،انخفاض كل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية لا يؤدي لانخفاض سلوك المواطنة التنظيمية.

2-دراسة (لعور عاشور2014) ،تحت عنوان "التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية،سكيكدة،الجزائر".

هدفت الدراسة للتأكد من فرضيات اعتمدها الباحث باعتماد على المنهج الوصفي والاستبانة حيث كانت عينة (80فرداً) من أعوان الحماية المدنية ،حيث كانت النتائج أن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد حماية المدنية مرتفع وانه لا توجد فروق لسلوك المواطنة التنظيمية تعزى لتغير السن أو سنوات الخدمة.

دراسات أجنبية

1-دراسة (Erturk et al,2004) ،تحت عنوان "تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية والتأثير النسبي للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وإدراك العدالة الإدارية،بتركيا".

هدفت الدراسة لمعرفة آثار النسبية للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين في المصانع الإنتاجية وكانت عينة موزعة بثلاث شركات حيث بلغت (107)موظف والنتائج المتوصل إليها كالآتي:

أن الموظفين الأثرأك يعتبرون أن العدالة الإدارية من أهم العوامل تأثيراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2-دراسة (Nicolas Raineri & al ، 2012) ،تحت عنوان "سلوك المواطنة التنظيمية في شركة Boomers et Genx"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى الاندماج في العمل ومعرفة تأثير العلاقة بين الدعم التنظيمي بين الزملاء والالتزام التنظيمي وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية، وتم توزيع (682) استبانته وتم توصل إلى النتائج مفادها وجود سلوك المواطنة التنظيمية بين الزملاء.

3. طرح الإشكالية

توجد جل المؤسسات مناخ تنظيمي مناسب لمواردها البشرية باعتباره أمراً حيوياً لموجهات صعوبات ولمواكبة التغييرات الحاصلة من خلال منح مواردها البشرية تحفيزات وصلاحيات في العمل، مما ينعكس على إثارة دافعية مواردها البشرية نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، كما أن سلوك المواطنة التنظيمية يعتبر من العوامل الهامة التي تسعى مديرية الضرائب وغيرها من المؤسسات لتوفيرها.

ومن هنا فإن إشكالية الدراسة تكمن في معرفة كيف يمكن أن يؤثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية بمركز الضرائب ومديرية الضرائب بالأغواط؟

ويمكن إبراز أسئلة الدراسة كما يلي:

- ماهي اتجاهات الأفراد محل الدراسة لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم؟.

- ماهي اتجاهات الأفراد محل الدراسة لممارسة سلوك المواطنة التنظيمية؟.

- ما اثر إحساس عينة مبحوثة بالمناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية؟.

4. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها:

✓ تأتي من خلال العناية بالفرد ورفع أداءه من خلال مساهمته في العمل، بالإضافة لتشجيع بروز طاقته وبمبادرته باعتبار أن السلوك الإيجابي يتهيأ ضمن مناخ تنظيمي مناسب.

✓ السعي لتوفير مؤشرات من شأنها مساعدة متخذي القرار على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لأفرادها الذي يعتبر من سياسة الموارد البشرية ومن المعايير الهامة لتحقيق الأهداف.

✓ السعي لتوجيه أنظار أصحاب القرار للتعامل بشكل جدي مع موضوع المناخ التنظيمي وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية مما يؤدي برفع كفاءة موظفيها ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ وتأتي أهمية هذه الدراسة لتكشف ميدانيا عن واقع المناخ التنظيمي السائد في احد المؤسسات (مديرية الضرائب) والذي ينعكس بدوره بالسلب أو الإيجاب على سلوك الموظفين.

5. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة للتعرف على مايلي:

- معرفة اتجاهات أفراد المؤسسة نحو ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

- معرفة اثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية.

- معرفة هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية للمبحوثين نحو اثر المناخ تعزى للعوامل الديمغرافية.

- تقديم مجموعة من المقترحات للإسهام في رفع الاهتمام بالمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

6. فرضيات الدراسة:

تحاول الدراسة اختبار الفرضية الرئيسية ومفادها:

يوجد تأثير ودلالة معنوية بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية التي تنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للحوافز في سلوك المواطنة التنظيمية.

- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للاتصالات في سلوك المواطنة التنظيمية.

- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للقيادة في سلوك المواطنة التنظيمية.

- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار في سلوك المواطنة التنظيمية.

7. نموذج الدراسة

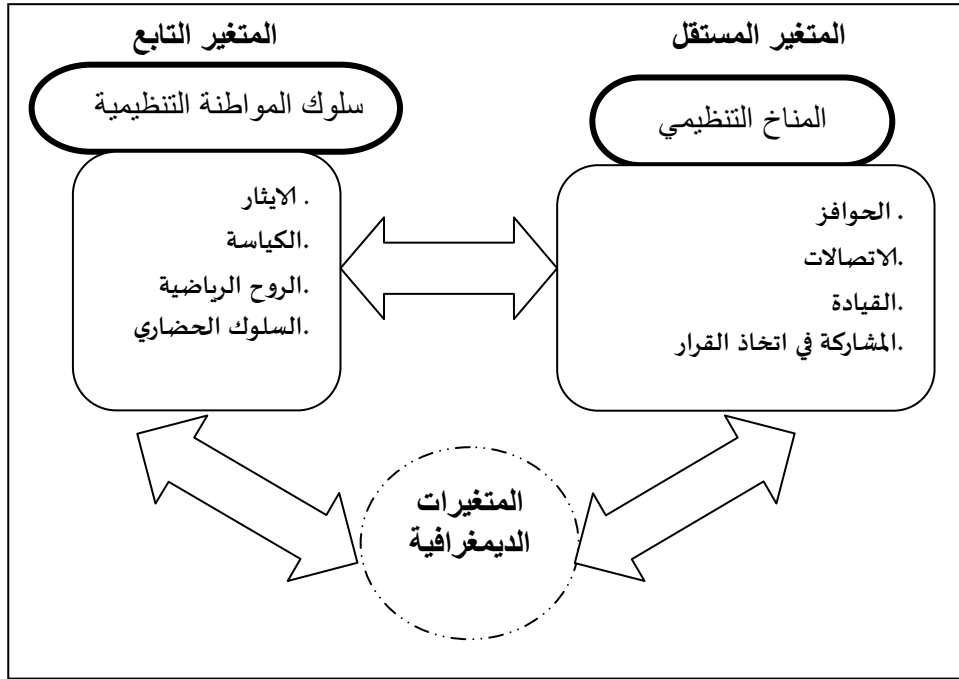
في ضوء مشكلة وفرضية الدراسة وأهدافها، فقد تم بناء نموذج يحدد أبرز المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة مع علاقتها الرئيسية إضافة إلى العلاقات الفرعية التي تنبثق من هذه العلاقة وكما هو موضح في الشكل (01).

وبين نموذج الدراسة الظاهرة المدروسة بشكل واضح، وعند تصميم النموذج تم افتراض ما يلي:

أ. إمكانية عزل وقياس اثر كل متغير من المتغيرات وأثارها مجتمعة فيما بينها.

ب. إمكانية قيام باحثين آخرين بالتعديل في مجال إضافة متغيرات أخرى وحذف بعضها في ضوء حدود الدراسة ومجالات تطبيقها في مجتمع الدراسة .

الشكل (01) نموذج العلاقة



المصدر من إعداد الباحثين

الفرع الثاني: الإطار النظري للدراسة

1. المناخ التنظيمي :

يعود ظهور مفهوم المناخ التنظيمي إلى منتصف الخمسينيات من القرن العشرين¹، وأخذت فكرة مناخ العمل جذورها من تجارب الباحث لوين (LEWIN, 1951)، الذي أوجد مناخات اجتماعية مصطنعة المناخات الأوتوقراطية، الديمقراطية²، ومع نهاية الستينات ركزت اغلب الدراسات على اثر عوامل المناخ التنظيمي وعلى فاعلية أعمال التنظيمات وتحقيق أهدافه³، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين والدارسين⁴ (follette1975, Qualls et puto1989, kogleus pii et Doherty1989).

اشتمل هذا المفهوم على العديد من التعريفات التي جاء بها الباحثين تبعاً لاختلاف معارفهم نذكر منها:

-عرفه لتوين وسترينجر (Litwin and Stringer): "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"⁵.

-وفي نفس المنحنى يعرف على انه مجموع تصورات العاملين في المنطقة⁶.

-حسب فروهاند وجلمر (Forhand and Gelmer): "المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تتميز عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها"⁷.

-كما يعرفه كاتز و كاهن (Katz and Kahn): "المناخ التنظيمي هو النمط الذي يوضح الناس الموجودين في المنظمة، إجراءات العمل، وسائل الاتصال ونمط السلطة"⁸.

-أما علي السلمي فيعرفه على انه "كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة في المنطقة والتي يتعامل معها الأفراد"⁹.

-تعريف (Denison, 1996): "المناخ التنظيمي هو الإدراك المشترك للأفراد العاملين في المنظمة حول بيئة العمل وبيئة المنظمة بشكل عام"¹⁰.

-ويعرفه (Kundu, 2007): "المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تصف بها المنظمة والتي تميز المنظمة، تكون مستقرة عبر الزمن، تأثر في سلوك الأفراد داخل المنظمة"¹¹.

-ويعرفه القريوتي " هو مجموعة من الخصائص البيئة الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم"¹².

-كما يعرف كذلك بأنه " هو نوعية البيئة المؤسسية التي يدركها أعضائها وتؤثر في سلوكهم ويمكن من وصفها في ضوء القيم التي تظهر خصائص أو صفات هذه المؤسسة"¹³.

-ويعرفه (Robert & Hulimn, 1978) بأنه " الأبعاد المتعددة لجودة البيئة الداخلية للمؤسسة الناتجة عن السلوكات التي تضع سياساتها الإدارة العليا"¹⁴.

-نتيجة للتعريفات المتعددة للمناخ التنظيمي فإنه يمكن تلخيصه فيما يلي :

أن المناخ التنظيمي يعبر عن تصورات الأفراد تتغير بتغير إدراكهم للخصائص المحيطة بهم في بيئة العمل الداخلية وهذا ما يؤدي لتباين سلوك الأفراد اتجاه تلك الخصائص التي تميز منظمهم عن غيرها من المنظمات وهذا من شأنه أن يؤدي إلى التأثير في قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على أدائهم.

2. أنماط المناخ التنظيمي :

أشارت العديد من الدراسات إلى أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات، إلا أنه هناك من ميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلي، بالإضافة إلى عدة أنواع تتم تطرق إليها في دراسة مقارنة أجراها "Hall" لتحديد درجات التطابق بين استبانته (Halpin & Croft) لقياس المناخ التنظيمي ونموذج (Likert) لتصنيف المناخ التنظيمي وعليه يميز (Halpin et coft) بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي كما يلي¹⁵ :

أ. المناخ المفتوح (Open)

يتميز هذا المناخ بوجود قيادة ديمقراطية واستقلالية العامل والمشاركة في المعلومات وانتشار الاتصال فيه في جميع الاتجاهات والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويتمتع الأفراد في هذا النوع بروح معنوية عالية والرضي العام في العمل.

ب. المناخ المستقل (Autonomous)

يتميز بالألفة والانعزال أي أن ممارسة المدير تكون بقدر بسيط من السيطرة على الأفراد، وتتميز الأعمال بالتعاون بين الأفراد وإشباع للحاجات الاجتماعية والحرية في أداء الأعمال.

ج. المناخ المراقب (Controlled)

يهتم هذا المناخ بالتركيز على الإنتاج على الحاجات الاجتماعية، كما أن العلاقات بين الأفراد تكون منفصلة، يقوم المدير بالتوجيه المباشر وأن تسيير الأعمال وفق القواعد والطريقة التي يراها مناسبة.

د. المناخ العائلي (Familiar)

يمتاز هذا المناخ بالألفة، وبين وتكوين جو عائلي وعلاقات ودية وتلبية الحاجات الاجتماعية دون اهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة، كما يمتاز بالانفصال في مجال العمل أي عدم وجود ترابط بينهم.

هـ. المناخ الأبوي (Paternal)

يمتاز هذا المناخ بالتركيز على الإنتاج، كما لا يوجد ترابط بين الأفراد وهنا يكون المدير كالأب كون الأفراد لا يبادرون ولا يحققون قدرا معتبرا من الانجاز، تاركين المدير يبادرونها ما يؤدي إلى عدم إشباع حاجاتهم الاجتماعية.

و. المناخ المغلق (Closed)

هو نقيض المناخ المفتوح والتركيز على الإنتاج لا يسمح للأفراد بإشباع حاجاتهم، الروح المعنوية تكون منخفضة، لا توجد مبادرة ويسود جو من عدم الرضي والروتين في العمل.

3. أبعاد المناخ التنظيمي

هناك أبعاد قد شكلت أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين، كما ميز الباحثين بين أبعاد المناخ التنظيمي من خلال مدخلين أساسيين وهما :

أ-المدخل الهيكلي: الذي يركز على عوامل البيئة الداخلية كالحجم ومستوى السلطة.

ب-المدخل الذاتي: يؤكد على مواضيع ذاتية تتعلق بشاعر الأفراد في المنظمة.

وفيما يلي أبعاد المناخ التنظيمي وفقا للمدخل الهيكلي من وجهة نظر عينة من الباحثين¹⁶ :

1-الاتصالات: Communication

تشير دراسة (Podsakooff & al,1996) إلى أن توفر أنظمة اتصال واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين سيزيد من درجة الثقة بين الطرفين، كما أن نمط الاتصال يؤثر في بناء مناخ تنظيمي ملائم من خلال علاقات اجتماعية.

2-القيادة: Leadership

تعد أنماط القيادة والإشراف من العوامل الأساسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمناخ الذي يتسم بعناصر قيادية هادفة يحفز الأفراد نحو الأداء الفاعل.

3-الحوافز: Motivation

يعبر عن مدى تطور الأفراد بوجود نظام مكافئات عادل من خلال عدم التحيز في توزيعها على الأفراد.

4- المشاركة في اتخاذ القرار: Dicision making

وهي عملية منح الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات الخاصة.

كما أضاف (Adrian Furnhan & Leonard D.1997) الأبعاد الأتية :

5-وضوح الدور : Clear Role

وهي وضوح مدركات الفرد لواجبات الوظيفة وحدود السلطة والمسؤولية المرتبطة بها.

6-إدارة الصراع : Conflict management

كل النشاطات والعمليات الشخصية سواء كانت ذهنية، سلوكية، اجتماعية، التي يقوم بها الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

6- التدريب والتعليم: Learning Training

النشاط المستمد لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مواصلة عمل بكفاءة.

4. سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر الإداري وخاصة في بيئة الأعمال العربية، حيث يرى (Organ,1988) أن سلوك المواطنة التنظيمية على أنها "المواطنة، أعمال المساعدة، روح الرياضية، السلوك الحضاري ويجب أن لا تكون مطلوبة ولكن بدلا من ذلك يجب أن تكون طوعية"¹⁷.

كما يعرفها أيضا بأنها "سلوك اختياري للأفراد، فهو ليس مباشرا أو معترف به من طرف نظام مكافآت الرسمي للمنظمة"¹⁸. ويعرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنها "بعض الأفراد يتطوعون لمساعدة الآخرين في مكان العمل، وترويج للأفراد بدون شكل واضح، ويعرف (Schanake and Dumbler) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك خارج الدور المحدد لا يترتب عليه مكافأة عند حدوثه أو عقاب عند عدم حدوثه عن طريق المنظمة، ولكنها تستفيد منه قطعاً بتحسين كفاءتها واستمرارها"¹⁹.

كما عرفه (Johns, 1996) بتحديد عدة خصائص لسلوك المواطنة التنظيمية:²⁰

*انه سلوك اختياري لا يوجد في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.

*انه سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد.

*انه لا يتم مكافأته من نظام الحوافز المعتمد داخل التنظيم.

ونظر لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية فقد تناولته دراسات كثيرة عربية وأجنبية، أما ديننا الإسلامي قد سبق رواد الفكر الحديث ومدارسه في مجالات شتى، وقد حددت الشريعة الإسلامية الكثير من الواجبات والسلوكيات التي تنطوي تحت مظلة سلوك المواطنة التنظيمية نذكر منها مايلي:

5. سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المنظمة²¹

1- توفير المناخ الملائم للعاملين، فالموظف في عمله هو مسلم يتقي الله لقوله تعالى: (الَّذِينَ إِذَا مَكَتَاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ). (سورة الحج الآية 41).

2- حسن المعاملة فقد كان لنا في تعامل رسول الله صلى الله عليه وسلم ، خير قدوة يقول قُتَيْبَةُ بْنُ سَعِيدٍ ، قَالَ : حَدَّثَنَا جَعْفَرُ بْنُ سُلَيْمَانَ الضُّبَيْعِيُّ ، عَنْ ثَابِتٍ ، عَنْ أَنَسِ بْنِ مَالِكٍ ، قَالَ : "حَدَّثْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَشْرَ سِنِينَ ، فَمَا قَالَ لِي أَفٍّ قَطُّ ، وَمَا قَالَ لِبَشِيءٍ صَنَعْتُهُ ، لِمَ صَنَعْتُهُ ، وَلَا لِبَشِيءٍ تَرَكْتُهُ ، لِمَ تَرَكْتُهُ ؟ وَكَانَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ، مِنْ أَحْسَنِ النَّاسِ خُلُقًا". (صحيح الترمذي)، كما حث الإسلام على التسامح.²²

3- كما نادى الإسلام بأن العمل أمانة واختيار الموظف للوظيفة أمانة، يقول الله تعالى: (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا). (سورة النساء الآية 58).

6. سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظف

1- أداء العمل بإخلاص وإتقان وحفظ سر العمل، فالعمل أمانة وعهد، يقول الله تعالى(الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَئِكَ هُمْ أُولُو الْأَلْبَابِ). (سورة الزمر الآية 18).²³

2- حسن الخلق في التعامل مع الأفراد بعضهم لبعض ومع الأفراد الآخرين، يقول الله تعالى (وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ)، (سورة القلم الآية 04).

3- طاعة الرؤساء للمدير المعروف، وقد أكد ذلك الله سبحانه وتعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ). (سورة النساء الآية 59)²⁴.

7. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

تشير الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يشمل بعدين رئيسيين هما بعد تنظفي يسعى إلى مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وآخر فردي يسعى إلى التعاون مع الأفراد العاملين وهو يساهم في المحصلة إلى تحقيق أهداف المنظمة، أما الأبعاد الرئيسية نذكرها:²⁵

الجدول رقم (01): يبين الأبعاد الرئيسية لسلوك المواطنة التنظيمية

المصدر	تعريفها	السلوك
Podsakoff & al, 2000, pp516-52	مساعدة طوعية للأخرين، أو منع وقوع مشاكل تتعلق بالعمل.	1-الإيثار، المساعد
	الاستعداد لتحمل المضايقات التي لا مفر منها وعلى أية قيود في العمل دون شكوى.	2-الروح الرياضية
	حماية ودفاع عن المنظمة ضد أية تهديدات خارجية والالتزام التنظيمي حتى في الظروف الصعبة.	3-الامتثال التنظيمي
	الانخراط في السلوكيات على أساس المهمة في المستويات من الأدنى إلى المتوقع.	4-المبادرة الفردية
	استعداد للمشاركة في الأنشطة التنظيمية من أجل تفادي التهديدات واغتنام الفرص ولو على حساب مصلحة الشخصية.	5-السلوك الحضاري
	سلوكيات طوعية للأفراد من أجل تحسين معارفهم وقدراتهم.	6-تطوير الذات

المصدر: من إعداد الباحثين

الفرع الثالث: منهجية الدراسة الميدانية حالة مركز الضرائب ومديرية الضرائب بالأغواط

1. أسلوب الدراسة

تبنت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، فعلى الصعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والاستعانة بشبكة الانترنت للوصول إلى المقالات والأبحاث المحكمة والدوريات العالمية، لبناء الإطار النظري، أما على الصعيد البحث الميداني فتم جمع البيانات من خلال الإجابة على الاستبيانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بمركز الضرائب ومديرية الضرائب بالأغواط، عددهم (112) موظفاً، حيث تم توزيع (98) استبانته على جميع الأقسام، استجاب منهم (64) فرداً وبعد مراجعة الاستبيانات كانت (60) صالحة للتحليل وهي تمثل (93.75%) من مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (02) توزيع مجتمع الدراسة

النسبة	الصالحة للتحليل	المسترجعة	الاستبيانات الموزعة	عدد الموظفين	المؤسسة
53.33%	32	32	32	32	مركز الضرائب
46.66%	28	32	66	80	مديرية الضرائب
100%	60	64	98	112	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين

3. أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بعد الاطلاع على الدراسة السابقة في مجال المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقد تكون الأداة من ثلاث أجزاء. الجزء الأول ويتضمن المتغيرات الديموغرافية (جنس، مؤهل علمي، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية، الانتماء الوظيفي، الحالة العائلية، الأجر).

الجزء الثاني: ويتكون من 16 عبارة لقياس المناخ التنظيمي، ومن خلال (6) أبعاد وتم الاعتماد بشكل أساسي على المقياس الذي طوره²⁶. (Adrian Furnham and Leonard D-Goodstein, 1997)

وهي بعد الجوائز تقيسه الفقرات (1-4)، بعد اتصالات تقيسه الفقرات (5-8)، بعد القيادة وتقيسه الفقرات (9-12)، بعد مشاركة في اتخاذ القرارات وتقيسه (13-16).

الجزء الثالث: يتكون من 16 عبارة لقياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال 5 أبعاد وتم اعتماد على المقياس الذي طوره²⁷ (May chiumlo, 209)

وهي بعد الإيثار وتقيسه الفقرات من (17-20)، وبعد الكياسة وتقيسه الفقرات (21-24)، بعد الروح الرياضية وتقيسه الفقرات (25-28)، بعد السلوك الحضاري وتقيسه الفقرات (29-32).

4. ثبات أداة الدراسة:

كما تم التحقق من ثبات الأداة عن طريق استخدام معامل ألف كرونباخ (Alpha-cronbach)، ويدل هذا المقياس على مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات، ويكون مقبولاً إذا كانت قيمة ألفا (α) مساوية أو أكبر من (60%). وبالاطلاع على نتائج الاختبار الإحصائي تبين أن البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات، فقد بلغت قيمة الثبات (0.88) لعدد (32) فقرة ولعينة حجمها (60) استمارة، كما هو موضح:

الجدول(03):.يبين معامل ألفا كرونباخ

المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل الفا كرونباخ
المناخ التنظيمي	16	0.865
سلوك المواطنة التنظيمية	16	0.925
مجموع المتغيرات	32	0.882

المصدر من إعداد الباحثين على ضوء نتائج SPSS.19

التعليق: من خلال الجدول نجد أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.882 وبالتالي يمكننا أن نقول أن أداة الدراسة تمتاز بثبات عالي مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة. مقياس التحليل

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لبيان الحالة التي تنطبق مع رأي الأفراد عينة الدراسة.

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

5. أساليب التحليل الإحصائي

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الإحصاء الوصفي، ثم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق بين المتغيرات الشخصية.

✓ عرض الإحصاءات الوصفية والتكرارات لمفردات العينة

في هذه المرحلة نقوم بالتعرف على خصائص عينة الدراسة من خلال عرض الجداول للمتغيرات المرتبطة بالبيانات الشخصية حيث أنه في العرض الجدولي كل خاصية يعبر عنها بواسطة التكرار والنسب المئوية.

الجدول رقم(04) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية

الخصائص الديموغرافية	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	28
	أنثى	32
	الإجمالي	60
العمر	29-20 سنة	4
	39-30 سنة	26
	40 سنة فأكثر	30
	الإجمالي	60
المستوى التعليمي	متوسط	4
	ثانوي	12
	جامعي	35
	دراسات عليا	9
الخبرة الوظيفية	أقل من 6 سنوات	17
	من 7-13 سنة	15
	من 14-20 سنة	11
	أكثر من 20 سنة	17
	الإجمالي	60
الانتماء الوظيفي	إدارة تنفيذية	41
	إدارة وسطى	15
	إدارة عليا	4
	الإجمالي	60
الحالة العائلية	عازب	15
	متزوج	44
	مطلق	1

0	0	أرمل	
100	60	الإجمالي	
11.7	7	أقل من 20000 دج	الأجر
18.3	11	من 20000-30000 دج	
70	42	أكثر من 30000 دج	
100	60	الإجمالي	

المصدر من إعداد الباحثين على ضوء نتائج SPSS.19

يتضح من الجدول رقم (02) أن أفراد العينة من الإناث أكثر من الذكور بدرجة بسيطة، وأن هناك غلبة لحملة الدرجة الجامعية بنسبة 58.3%، كما أن هناك تساوي لمن كانت مدة خبرتهم في العمل أقل من 6 سنوات والذين تفوق مدة خبرتهم 20 سنة بنسبة 28.3%، من ناحية العمر فقد كانت غلبة لفئة أكثر من 40 سنة بنسبة 50%، تلتها فئة 30-39 سنة بنسبة 43.3%، كما أن هناك لفئة الإدارة تنفيذية تصدرت نسبة 68.3%، فحين أن الحالة العائلية كان معظم الموظفين متزوجون وهذا ما دلت عليه نسبة 73.3%، أما الأجر فكانت نسبة مرتفعة لأصحاب الدخل أكثر من 30000 دج بنسبة 70%.

اختبار فرضيات البحث

نص الفرضية 01: يوجد تأثير إيجابي للحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية 5%.

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد هناك تأثير إيجابي للحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية 5%.

الفرضية البديلة H1: يوجد هناك تأثير إيجابي للحوافز على سلوك عند مستوى المعنوية 5%.

الجدول (05): اختبار الفرضية الأولى

البعد المستقل (متغير مستقل فرعي)	البعد التابع	القيمة الإحصائية	نموذج العلاقة
الحوافز	سلوك المواطنة التنظيمية	0.137	سلوك المواطنة التنظيمية = 0.137 + 3.954 الحوافز

المصدر من إعداد الباحثين على ضوء نتائج SPSS.19

التعليق: نلاحظ أن (Sig = 0.000 < 0.05) ، وبالتالي نقبل الفرضية الأولى، أي أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين محل الدراسة، كون العبارات المستعملة ذات طبيعة إيجابية وليست سلبية ، هذه النتيجة تطابقت مع دراسة (محمد ناصر وأخرون، 2012) ، والتي توصلت إلى أن 12.7% من التغيير الذي يحدث في سلوك المواطنة التنظيمية يعزى للحوافز، كما توصلت دراسة (مهدي حسن ، 1998)²⁸ أن الحوافز تعمل على رفع روح المعنوية للموظفين عندما يشعرون أن جهودهم موضع تقدير واهتمام ادره المنظمة مما يوجد حالة من الثقة في مشرفهم وقادتهم وهذا يدفعهم للعمل بروح معنوية عالية.

نص الفرضية 02: يوجد تأثير إيجابي للاتصالات على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية 5%.

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد هناك تأثير للاتصالات على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية 5%.

الفرضية البديلة H1: يوجد هناك تأثير إيجابي للاتصالات على سلوك عند مستوى المعنوية 5%.

الجدول (06): اختبار الفرضية الثانية

البعد المستقل (متغير مستقل فرعي)	البعد التابع	القيمة الإحصائية	نموذج العلاقة
الاتصالات	سلوك المواطنة التنظيمية	0.000	سلوك المواطنة التنظيمية = 0.020 + 4.213 الاتصالات

المصدر من إعداد الباحثين على ضوء نتائج SPSS.19

التعليق: نلاحظ أن (Sig = 0.000 < 0.05) ، وبالتالي نقبل الفرضية الأولى، أي أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين محل الدراسة، كون العبارات المستعملة ذات طبيعة إيجابية وليست سلبية ، هذه النتيجة تطابقت مع دراسة (محمد ناصر وأخرون، 2012) ، والتي توصلت إلى أن 9.4% من التغيير الذي يحدث في سلوك المواطنة التنظيمية يعزى للاتصالات، كما توصلت دراسة (Gratto, 2012)²⁹ ، حيث أظهرت هذه الدراسات أن نمط الاتصالات المستخدم في هذه المؤسسات ملائم، ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى السرعة في الحصول على المعلومات وإنجاز الأعمال وإلى وسائل الاتصالات المستخدمة في المؤسسات التي طبقت عليها الدراسة.

نص الفرضية 03: يوجد تأثير إيجابي للقيادة على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية 5%.

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد هناك تأثير للقيادة على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية 5%.

الفرضية البديلة H1: يوجد هناك تأثير إيجابي للقيادة على سلوك عند مستوى المعنوية 5%.

الجدول (07): اختبار الفرضية الثالثة

البعد المستقل (متغير مستقل فرعي)	البعد التابع	القيمة الإحصائية	نموذج العلاقة
القيادة	سلوك المواطنة التنظيمية	0.00	سلوك المواطنة التنظيمية=4.219+0.018 القيادة

المصدر من إعداد الباحثين على ضوء نتائج SPSS.19

التعليق: نلاحظ أن ($0.05 < \text{Sig} = 0.000$) ، وبالتالي نقبل الفرضية الأولى، أي أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين محل الدراسة، كون العبارات المستعملة ذات طبيعة إيجابية وليست سلبية ، هذه النتيجة تطابقت مع دراسة (محمد ناصر وأخرون، 2012)، والتي توصلت إلى أن 32.6% من التغيير الذي يحدث في سلوك المواطنة التنظيمية يعزى إلى النمط القيادة، واتفقت أيضاً مع دراسة (البدور، 2006) ³⁰، والتي أظهرت توجهاً إيجابياً نحو نمط القيادة ويرجع الباحث هذا الاتفاق إلى الخبرة والمستوى العلمي لأفراد عينة الدراسة حيث أغلبهم من المستويات الإدارية العليا.

نص الفرضية 04: يوجد تأثير إيجابي للمشاركة في اتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية 5%.

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد هناك تأثير للمشاركة في اتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية 5%.

الفرضية البديلة H1: يوجد هناك تأثير إيجابي للمشاركة في اتخاذ القرار على سلوك عند مستوى المعنوية 5%.

الجدول (08): اختبار الفرضية الرابعة

البعد المستقل (متغير مستقل فرعي)	البعد التابع	القيمة الإحصائية	نموذج العلاقة
المشاركة في اتخاذ القرار	سلوك المواطنة التنظيمية	0.00	سلوك المواطنة التنظيمية=4.219+0.018 المشاركة في اتخاذ القرار

المصدر من إعداد الباحثين على ضوء نتائج SPSS.19

التعليق: نلاحظ أن ($0.05 < \text{Sig} = 0.000$) ، وبالتالي نقبل الفرضية الأولى، أي أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين محل الدراسة، كون العبارات المستعملة ذات طبيعة إيجابية وليست سلبية ، هذه النتيجة تطابقت مع دراسة (محمد ناصر وأخرون، 2012)، والتي توصلت إلى أن 8.2% من التغيير الذي يحدث في سلوك المواطنة التنظيمية يعزى إلى نمط القيادة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطيب، 2008) ³¹ و(ملحم، 2006) ³²، والتي أظهرت موافقة إيجابية حول مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ويرجع الباحثان السبب في هذه النتيجة إلى المستوى العلمي والخدمة لدى أفراد العينة، وتعارضت هذه النتيجة مع دراسة (الشنطي، 2006) ³³، والتي أظهرت توجهاً سلبياً من أفراد العينة عن مدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات، ويعزو الباحثان هذا الاختلاف في النتائج إلى أن نمط اتخاذ القرارات هو نمط مركزي ولا يتيح لهم مجالاً مناسباً للمشاركة في اتخاذ القرارات.

• الفرضية العامة:

نص الفرضية: هناك تأثير للمناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى المعنوية 5%.

الجدول (09): اختبار الفرضية العامة

البعد المستقل (متغير مستقل فرعي)	البعد التابع	القيمة الإحصائية	نموذج العلاقة
المناخ التنظيمي	سلوك المواطنة التنظيمية	0.00	المناخ التنظيمي=3.673+0.079 سلوك المواطنة التنظيمية

المصدر من إعداد الباحثين على ضوء نتائج SPSS.19

نلاحظ أن ($0.05 < \text{Sig} = 0.000$) وبالتالي هناك علاقة طردية بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أنه هناك تأثير إيجابي بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، لما يقدمه المناخ التنظيمي من تسهيلات من شأنها مساعدة الموظفين على العمل في جو يسوده تشجيع على إبراز طاقات وإمكانيات من شأنها المساهمة في تنمية وتطور مجال عملهم وتقديم كل ما هو مفيد وضروري.

الخاتمة

إن المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة وهو يعبر عن الجو العام داخلها كما أن سلوك التطوعي للموظفين في العمل يعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي فالمناخ السائد في المنظمة يؤثر على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة، إن سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين ودافعيتهم للعمل مرتبط بالمناخ التنظيمي في منظماتهم والذي يمكن اعتباره الجو العام الذي يسمح أو يقيد ممارسة هذا السلوك الطوعي الاختياري، فإما أن يشجع المناخ على ذلك أو يقوم بفرض نوع من القيود والانغلاق ما يحول دون راحة الموظف في بيئة العمل بالمؤسسة من خلال تناسب التعليمات المطبقة بها.

• نتائج الدراسة:

- ✓ توصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين لديهم سلوك مواطنة تنظيمية مرتفع يعملون في ظروف مناخية ملائمة وتشجيعية، كما أن هناك عامل جد مهم يعود للتنشئة الاجتماعية للفرد بحد ذاته ما يساهم بنشر الجو الملائم والسلوك المرغوب فيه.
- ✓ تعمل الحوافز على رفع روح المعنوية للموظفين عندما يشعرون أن جهدهم موضع تقدير واهتمام ادره المنظمة مما يوجد حالة من الثقة في مشرفهم وقادتهم وهذا يدفعهم للعمل بروح معنوية عالية.
- ✓ نمط الاتصالات المستخدم في هذه المؤسسات ملائم، وذلك ناتج عن السرعة في الحصول على المعلومات وإنجاز الأعمال وإلى وسائل الاتصالات المستخدمة بها.
- ✓ أظهرت النتائج أيضا أن هناك توجهاً إيجابياً نحو نمط القيادة ويرجع ذلك إلى الخبرة والمستوى العلمي لأفراد عينة الدراسة حيث أن أغلبهم من المستويات الإدارية العليا.
- ✓ إن نشر مبدأ المشاركة لا سيما في اتخاذ القرارات بالمنظمة ما هو إلا انعكاس لبيئة إيجابية لا تقصي أياً من أفرادها ما يدعم نشر ثقافة قوية تبناها المنظمة تعزز الثقة بين المورد البشري والمؤسسة بالتالي سهولة في نشر سلوك المواطنة التنظيمية.

• اقتراحات وتوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال البحث الميداني، التي أشارت إلى ارتفاع مستوى المناخ التنظيمي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة البحث، ولتعزيز تلك النتائج بدرجة أكبر يمكن التوصية بالآتي:
1. منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم وذلك من خلال إتباع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم الأمر الذي يشعدهم بثقة الإدارة فيهم وكذا تثقتهم بأنفسهم .
 2. محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي الايجابي لدى الموظفين ومحاولة مواجهة والتغلب على التي من شأنها تثبيطهم.
 3. زيادة الاهتمام بتوسيع قاعدة تشجيع مظاهر وفرص الابتكار في العمل مع الأخذ بأراء الموظفين في القرارات الحيوية وتشجيع الإدارة للجهد المبذول .
 4. ضرورة اهتمام الإدارات العليا في المنظمة بموضوعة البحث بالعلاقات الإنسانية والتعاونية وتشجيع الاتصالات غير الرسمية بين جميع الأفراد مما يدعم بناء سلوك المواطنة التنظيمي.
 5. الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية القدرات والمهارات للموظفين والتي تسهم في التقدم العلمي والأداء المتميز وبما ينسجم مع أهداف ورسالة المنظمة.

الهوامش والإحالات

1. أبوشيجة نادر احمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردني، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، جزء 19، العدد 02، الأردن، 2005، ص 13.
2. Savoie Andre, Brunet, luc, **Climat organisationnel et culture organisationnelle : Apports. Distinctes ou redondance ?**, Revue québécoise de psychologie. Vol21, N°03, 2000, p18.
3. احمد عبد إسماعيل الصفار، اثر المناخ التنظيمي وفي الأداء والميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، لعدد 76، الأردن، 2009، ص 72.
4. Emmanuel E. Obuah, **African Business and Development in a changing global political Economy**, Revue 13nd Annual international conference, vol13, Maroco, 2012, p166
5. قبوق عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، بجامعة محمد خيضر، العدد 16، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 163.
6. Joseph B. Halloway, **Leadership Behavior and organizational climate, Emerging leadership Journeys**, vol 05, 2012, p13.
7. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص 258.
8. عبوي زيد عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005، ص 292.
9. علي السلي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، در غريب لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص 297.
10. Denison, D.R, What is difference between organizational culture and organizational climate?, A Native's point of view on a decade of parading wars, Academy of management Rivew, vol 22, N°03, 1996, pp619-654.
11. Kundu. Kouchir, Development of the conceptual framework of organizational climate, vidyasagar, university journal of commerce, vol12, India, March, 2007, p100.
12. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار وائل، عمان، الأردن، ط 5، 2009، ص 170.
13. حسين عبيد جبر، المناخ الدراسي وعلاقته بمستوى الطموح لدى طلبة كلية الفنون الجميلة في جامعة بابل، مجلة مركز بابل للدراسات الحضارية والتاريخية، المجلد 2، العدد 2، 2012، ص 186.
14. Adam Stetzer, frederick .P, **Organizational climate and Ineffectiveness :Evidence form25 outdoor work crew Divisions**, journal of quality Mangement. vol2, N°02, p252.
15. Jahn w. Hall, **A comparison of Halpin et crofts's organizational climates and Likert et likert's organizational systems**, Paper present at Northeast Educational Research Association Annual convention, 1970, p09.

- ¹⁶. أحلام حميد نعمة الجناني، مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة القادسية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد 22، العراق، 2015، ص 432.
- ¹⁷. Koltz and other, **Exploring the dark side of organizational citizenship behavior**, Journal of organizational behavior, 2012, p544.
- ¹⁸. Basak ucanok, **the effects of values, work centrality and organizational commitment on organizational citizenship behaviors**, Human Resource Development quarterly, vol24, N°01, 2013, p95.
- ¹⁹. Ashac, S, **Internal Banding: A Determining element of organizational citizenship behavior**, Journal contemporary Management Research, vol7, N°01, 2013, p40.
- ²⁰. عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2016، ص 34.
- ²¹. شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2016، ص 34.
- ²². عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه في فلسفة العلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014، ص 17.
- ²³. حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط 3، دون سنة نشر، ص 108.
- ²⁴. عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 18.
- ²⁵. Valerie kay willis, school structure, **leadership and organizational citizenship behavior**, the Doctor of Education, University of Oklahoma, 2015 p13.
- ²⁶. Adrian Furnham and Leonard D-Goodstein, **the Organizational Climate Questionnaire (OCQ)**, the annual. vol02, 1997, pp172, 179.
- ²⁷. May Chuinlo, **Dimensionality of organizational citizenship Behavior (OCB)**, journal International Business Research, vol 02, N°01, 2009, p49.
- ²⁸. مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1998، ص 231.
- ²⁹. Gratto, Frederic, **The Relationship Organizational Climate and Job Satisfaction for Directors of Physical plants**, 2017/06/20. <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
- ³⁰. البدر، إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.
- ³¹. الطيب، إيهاب محمود عايش، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 135.
- ³². عز الدين لرقم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الهيئة الوسطى، مجلة العلوم الانسانية، قسنطينة، الجزائر، عدد 38، 2012، ص 131.
- ³³. الشنطي، محمود عبد الرحمن إبراهيم، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 150.

ملحق (01) الاستبانة

جامعة عمار تليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences économiques, sciences commerciales et sciences de gestion

Questionnaire

في إطار تحضير مقال لاستكمال متطلبات أطروحة دكتوراه تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الموسومة بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية" وبالانجليزية:

«The impact of organizational climate on Organizational Citizenship Behavior»

نرجو منكم سادتي وسيداتتي الموقرين أن تساهموا في هذا البحث العلمي من خلال إجابتكم على هذا الاستبيان.

- قبل استعمال هذا الاستبيان، نرجو منكم قراءة العبارات الواردة في الاستبيان بعناية ووضع رقم (من 1 حتى 5) أمام العبارة والذي يناسب درجة موافقتكم.
- أعد هذا الاستبيان وفق سلم التقييم يدعى "سلم ليكارت" وفيه خمس درجات من 1 معبرة عن عدم موافقة تامة للمجيب وينتهي بدرجة 5 معبرة عن موافقة تامة للمجيب. توجد في وسط هذا السلم درجة 3 والتي تعبر عن حيادية المجيب اتجاه عبارة معينة.
- نرجو منكم أن تستعملوا هذه الوضعية بحذر شديد، لأنها تملأ بالدراسة).
- لا تكتب اسمك على الاستبيان (الاستبيان عام وغير مشخص).
- ستستعمل بيانات هذه الاستبيانات حصرا لأغراض علمية بحتة.

البيانات الشخصية: ضع علامة X في المكان المناسب.

1. الجنس: ذكر (.....) أنثى (.....).

2. العمر: 20-29 سنة (.....) 30-39 (.....) 40 سنة فأكثر (.....).

3. المستوى التعليمي: متوسط (.....)، ثانوي (....)، جامعي (....)، دراسات عليا (....).
 4. الخبرة الوظيفية: أقل من 6 سنوات (....)، 7-13 سنة (....)، 14-20 سنة (....)، 21 سنة فأكثر (....).
 5. الانتماء الوظيفي: إدارة تنفيذية: موظف (....)، إدارة وسطى: رئيس مصلحة (....)، إدارة عليا: مدير (....).
 6. الحالة العائلية: عازب-ة (....)، متزوج -ة (....)، مطلق -ة (....)، أرمل -ة (....).
 7. الأجر: أقل من 20000 (....)، من 20000-30000 (....)، أكثر من 30000 (....).

©نشكركم كثيرا لتعاونكم على إعداد هذه الدراسة ©

الدكتورة: شتاتحة عائشة

الطالبة: عماد ريم

درجة الموافقة	العبارة Item (ضع العدد المناسب لدرجة موافقتك في الخانة المقابلة للعبارة)					الرمز code
	موافق تماما 5	موافق 4	محايد 3	موافق قليلا 2	غير موافق تماما 1	
						M1
						M2
						M3
						M4
						CO1
						CO2
						CO3
						CO4
						L1
						L2
						L3
						L4
						DM1
						DM2
						DM3
						DM4
						A1
						A2
						A3
						A4
						C 1
						C 2
						C 3
						C 4
						S1
						S2
						S3
						S4
						CV1
						CV2
						CV3
						CV4