وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص مناجمنت الموارد البشرية .

أثر المناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة الإقتصادية

(سونلغاز) لإنتاج الكهرباء والغاز وحدة الحامة .

من إعداد الطالبتين :

- كركار إيناس.
- عبد اللاوي آمنة.

تحت إشراف :

الأستاذة ليلى محمد لحاج

الإسم واللقب	الصفة	الرتبة
د. ليلى محمد الحاج	مشرفة	MCB
د. شدري معمر سارة	رئيسة	MCB
د. محمد الأمين صابا	ممتحن	MCB

السنة الجامعية :2023/2022

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ،أهدي ثمار جهدي ونجاحي الذي تم بعون الله سبحانه وتعالى لمن أضاءت دربي بالعلم والمعرفة شكرا من القلب لرمز التضحية والعطاء أمي الغالية (طاطا نصيحة) لكي كل الحب والتقدير.

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميه إلى من غمرتني بحبها الخالص يا أجمل وردة في هذه الدنيا أمي الغالية

إلى من كان نجاحي مناه أبي الغالي نبراسي الذي يضيئ حياتي شفاك الله وعافاك

إلى من طابت نفسي بوجودهم سندي في هذه الحياة أختي نهاد وأخي علاء ,الى أعز ناس جمعني بهم القدر والصدفة أخواتي في الله صفاء وامينة وزهية وسمية ورجاء .

وفي الأخير أهدي هذا العمل إلى كل أحبتي وأصدقائي وأبناء دفعتي, أتمنى لكم التوفيق والسداد في مستقبلكم والسعادة في إختياراتكم المقبلة ومن شجعنى ولو بكلمة طيبة.

شكر وعرفان

قال ابن أبي الدنيا رحمه الله تعالى: (اعْلَمْ أَنَّ الْعِلْمَ أَشْرَفُ مَا رَغَّبَ فِيهِ الرَّاغِبُ، وَأَفْضَلُ مَا طَلَبَ وَجَدَّ فِيهِ الطَّالِبُ، وَأَنْفَعُ مَا كَسَبَهُ وَاقْتَنَاهُ الْكَاسِبُ؛ لِأَنَّ شَرَفَهُ يُثْمِرُ عَلَى صَاحِبِهِ، وَفَضْلَهُ يُنْمِي عَلَى طَالِبِه).

أتمنى أن يكون هّذا العمل علما ينتفع به وإضافة جديدة أتشرف بها في مجال البحث العلمي وأهديه إلى كل من كان عونا لي الأستادة المشرفة ليلى محمد الحاج على توجيهاتها و إنتقاداتها البناءة.

إلى من أمدنا بيد العون في إعداد مذكرتنا جزاه الله كل خير الأستاد تي أحمد جامعة حمى لخضر الواد

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى طاقم التربص وعمال شركة سونلغاز على كامل مجهوداتهم معنا:السيدة قيلال صليحة ،السيد بن حالة وليد، السيد سعيد شحمة .

والشكر أيضا لكل أساتدتي في مشواري الدراسي ومن علمني أي حرف جعله الله صدقة وعمل صالحا ينتفع به في الدنيا والأخرة.

الطالبة كركار ايناس

شكر وعرفان

أولا وقبل كل شيء ، أود أن أشكر الله على هذه الفرصة العظيمة وعلى القدرة التي منحني إياها لإكمال هذه الدراسة بنجاح.

لقد إنتهيت من دراسة وإنجاز مشروع التخرج ، ولا يمكنني أن أشعر بالفخر والسعادة دون أن أشكر كل الأشخاص الذين ساعدوني على هذا الإنجاز الكبير وأن هذا الإنجاز لم يكن ممكنا دون دعم ومساعدة العديد من الأفراد الذين ساهموا بطرق مختلفة.

أتقدم بالشكر الخالص للأستاذة المشرفة ليلة محمد الحاج لقبولها الإشراف على هذا العمل وعلى كل ما قدمته لنا من مجهود ودعم خلال فترة دراسة في البرنامج الأكاديمي وأشكر جميع الأساتذة الذين بفضلهم كانت فترة دراستي مثمرة وممتعة بفضل توجيهاتهم وتشجيعاتهم المستمرة وقد إستفدت الكثير من خبرتهم القيمة والتي جسدت في ذهني بصمات حياتية.

لكل من ساعدنا على إنجاز هذه المذكرة سواء من داخل المدرسة وخارجها وكذا من الإدارة وعمال المكتبة و لهم تحية تقدير وإحترام كل شكر لمؤسسة سونلغاز على حسن استقبالهم وتعاونهم الذي مكنني من إجراء الدراسة الميدانية وأخصص بذكر صليحة ووليد وسعيد.

إلى أبي وأمي الكرمين أود أن أعبر على شكري وتقديري العميقين لكل ما قدمتماه لي طوال حياتي وخاصة خلال فترة دراستي كنتما الداعمين الأساسين لي وكنتما السند الذي استند اليه لتحقيق هذا الإنجاز أرجو أن يكون مصدر فخر وإعتزاز لكما

كل الشكر الموصول لإخوتي الإعزاء" سحر انوار فراس تائب ".

و الشكر لزميلتي و صديقتي "ايناس كركار" التي عملت معها في هذا المشروع وتعاونا على تجاوز صعوبات التي واجهتنا لتحقيق النجاح بشكل مشترك

.وأخيرا شكرا لكل من ساعدني لقد كنتم جزء مهم من هذا الإنجاز ستبقون دائما في ذاكرتي.

الطالبة عبد اللاوي آمنة

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وتحليل أبعاده وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بشركة سونلغاز وحدة الحامة - الجزائر -

ولهذا الغرض نطرح الإشكالية التالية كيف يمكن أن يؤثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمة للعاملين في شركة إنتاج الكهرباء وحدة الحامة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية ، تم الإعتماد على المنهج الكمي والأسلوب الوصفي التحليلي ، من خلال توزيع 73 إستبانة عشوائيا على عمال شركة سونلغاز لتحليل بياناتها ، وذلك بإستخدام الأساليب الإحصائية والإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS.v21

وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة ، والتي من خلالها تم برهنة وجود أثر وعلاقة لجميع أبعاد المناخ التنظيمي " الهيكل التنظيمي ،التكنولوجيا ، الإتصالات ، المشاركة في إتخاد القرار ، الحوافز ، القيادة " على أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية " الإيثار " الكياسة " وعي الضمير ، الروح الرياضية ، سلوك الحضاري " بالتالي يمكننا القول أن شركة سونلغاز وحدة الحامة تتبع الطريق الصحيح في تطبيق كافة هذه الأبعاد .

- **الكلمات المفتاحية** : المناخ التنظيمي ، الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، الإتصالات ، تكنولوجيا ، الحوافز ، المشاركة في اتخاد القرار ، سلوك المواطنة التنظيمية .

Résumé :

Cette étude vise à comprendre la réalité du climat organisationnel, à analyser ses dimensions et son impact sur le comportement de citoyenneté organisationnelle des employés de Sonelgaz - Unité d'El Hamma en Algérie.

Dans ce but, la problématique suivante est posée : comment le climat organisationnel peut-il influencer le comportement de citoyenneté organisationnelle des employés de l'unité de production d'électricité d'El Hamma ?

Pour répondre à cette problématique, une approche quantitative et une méthodologie descriptive-analytique ont été adoptées. 73 questionnaires ont été distribués de manière aléatoire aux employés de Sonelgaz pour analyser leurs données, en utilisant des méthodes statistiques et en se basant sur le logiciel statistique SPSS.v21.

Cette étude a abouti à plusieurs résultats concernant l'organisation étudiée, à travers lesquels il a été démontré l'existence d'un effet et d'une relation entre toutes les dimensions du climat organisationnel (structure organisationnelle, technologie, communication, participation à la prise de décision, incitations, leadership) et les dimensions du comportement de citoyenneté organisationnelle (altruisme, conscience, esprit sportif, comportement civilisé). Par conséquent, nous pouvons dire que Sonelgaz - Unité d'El Hamma suit la bonne voie en appliquant toutes ces dimensions

Les mots-clés : climat organisationnel, structure organisationnelle, gestion du leadership, communications, technologie, incitations participation à la prise de décision, le comportement de citoyenneté organisationnelle.

ABSTRACT:

This study aims to understand the reality of organizational climate, analyze its dimensions, and examine its impact on organizational citizenship behavior among employees of Sonelgaz - El Hamma Power Plant in Algeria.

To address this issue, the following research question is posed: How can organizational climate influence the organizational citizenship behavior of employees in the electricity production company, specifically at the El Hamma Power Plant?

To answer this research question, a quantitative approach and descriptive-analytical method were employed. A total of 73 randomly distributed questionnaires were collected from Sonelgaz employees to analyze the data, using statistical methods and the statistical package SPSS.v21.

The study revealed several findings related to the focal organization, demonstrating the presence of an impact and relationship between all dimensions of organizational climate (organizational structure, technology, communication, participation in decision-making, incentives, leadership) and dimensions of organizational citizenship behavior (altruism, conscientiousness, sportsmanship, civilized behavior). Therefore, it can be concluded that Sonelgaz - El Hamma Power Plant is following the right path in implementing all these dimensions.

KEY WORDS: Organizational climate, organizational structure, leadership style, communication, technology, incentives participation in decision making, organizational citizenship behavior.

فهرس المحتويات :

إهداء I
شكر وعرفان II
شكر وعرفان III
الملخص : IV
Résumé V
ABSTRACT VI
فهرس المحتويات : VII
فهرس الجداول IX
قائمة الأشكال XI
مقدمة عامة 1
الفصل الأول:الدراسات السابقة و الإطار النظري 5
المبحث الأول: الدراسات السابقة. 5
المطلب الأول: دراسات متعلقة بالمناخ التنظمي 5
المطلب الثاني: دراسات متعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية. 7
المطلب الثالث : دراسات متعلقة بالمتغيرين معا. 8
المبحث الثاني: الإطار النظري للمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية 10
المطلب الأول: ماهية المناخ التنظيمي 10
1 تعريف المناخ التنظيمي : 10
2 خصائص المناخ التنظيمي وأهميته: 11
3 أنواع المناخ التنظيمي وأبعاده : 12
4 طرق قياس المناخ التنظيمي : 15
5 القوى المدعمة والمعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي : 15
6 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وطرق تحسينه : 16
المطلب الثاني: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية 19
1 نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية : 19
2 مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية : 20
3 خصائص سلوك المواطنة التنظيمية وأهميتها: 21
4 أنماط سلوك المواطنة التنظيمية و مداخلها: 22
5 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ومحدداتها : 24

6 الجوانب السلبية لسلوكيات المواطنة التنظيمية : 28
7 العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية : 29
المطلب الثالث :العلاقة بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية..... 31
خلاصة الفصل :..... 36
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي والمنهجي. 37
تمهيد :..... 37
لمبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز (الشركة الوطنية للإنتاج الكهرباء وحدة الحامة _الجزائر)
..... 37
المطلب الأول: نبذة تاريخية على الشركة..... 37
1 لمحة تاريخية على الشركة 37
2 التعريف بفرع الشركة الجزائرية للإنتاج الكهرباء"SPE" 38
المطلب الثاني : مهام وأهداف الشركة الوطنية للإنتاج الكهرباء وحدة الحامة - الجزائر 41
1 مهام الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء :..... 41
2 أهداف الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء :..... 41
المبحث الثاني : الاطار المنهجي لدراسة التطبيقية 42
المطلب الاول : منهج الدراسة وادواته 42
المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة 44
المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة وصحة ثباتها..... 44
خلاصة الفصل :..... 53
الفصل الثالث: عرض نتائج التحليل الاحصائي ومناقشتها 54
المبحث الأول :الوصف الاحصائي لعينة الدراسة..... 55
المطلب الأول: دراسة التوزيع التكراري لعينة الدراسة. 55
المطلب الثاني: تحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة 59
المبحث الثاني: دراسة الأثر بين المتغيرين ومناقشة النتائج 68
المطلب الأول: الدراسة الاحصائية للعلاقة والأثر بين المتغيرين..... 68
المطلب الثاني : مناقشة النتائج واختبار فرضيات الدراسة 77
خلاصة الفصل :..... 82
الخاتمة العامة 83
المراجع 85
قائمة الملاحق :..... 89

فهرس الجداول

جدول 1: حدود عبارات الإستبيان 43
جدول 2 :بيانات عن الاستبيان وعينة الدراسة 44
جدول 3 :درجات مقياس ليكارت الخماسي..... 45
جدول 4 :طول خلايا مقياس ليكارت الخماسيالمصدر: من إعداد الطالبتين. **Error! Bookmark not defined.**
جدول 5 :(معاملات ألفا كرومباخ)..... 45
جدول 6 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الهيكل التنظيمي 46
جدول 7 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج 47
جدول 8 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تدفق الإتصالات..... 47
جدول 9 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات طرق اتخاذ القرار..... 48
جدول 10 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الحوافز 48
جدول 11 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات القيادة..... 49
جدول 12 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإيثار 49
جدول 13 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الكياسة 50
جدول 14 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات وعي الضمير 50
جدول 15 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات السلوك الحضاري 51
جدول 16 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الروح الرياضية..... 51
جدول 17 :قياس صدق الاتساق الداخلي لمحاور الإستبيان..... 52
جدول 18 :اختبار كولمجروف – سمرنوف..... 52
جدول 19 :توزيع أفراد العينة حسب الجنس 55
جدول 20: توزيع أفراد العينة حسب السن 55
جدول 21: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي 56
جدول 22: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة..... 57
جدول 23: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي..... 58
جدول 24: تحليل فقرات الهيكل التنظيمي 59
جدول 25: تحليل فقرات التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج..... 59
جدول 26: تحليل فقرات تدفق الإتصالات..... 60
جدول 27: تحليل فقرات طرق اتخاذ القرار..... 61
جدول 28: تحليل فقرات الحوافز 62
جدول 29: تحليل فقرات القيادة..... 62
جدول 30: نتائج إجابات أفراد العينة على محور أبعاد المناخ التنظيمي..... 63
جدول 31: تحليل فقرات الإيثار 63
جدول 32: تحليل فقرات الكياسة 64
جدول 33: تحليل فقرات وعي الضمير 65
جدول 34: تحليل فقرات السلوك الحضاري..... 66
جدول 35: تحليل فقرات الروح الرياضية..... 67
جدول 36: نتائج إجابات أفراد العينة على محور أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية..... 67

جدول 37: معامل ارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية..... 68
جدول 38: معامل ارتباط بيرسون بين بعد التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج وسلوك المواطنة التنظيمية 69
جدول 39: معامل ارتباط بيرسون بين بعد الإتصالات وسلوك المواطنة التنظيمية 69
جدول 40: معامل ارتباط بيرسون بين بعد طرق اتخاذ القرار وسلوك المواطنة التنظيمية 70
جدول 41: معامل ارتباط بيرسون بين بعد الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية 70
جدول 42: معامل ارتباط بيرسون بين بعد القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية 71
جدول 43: معامل ارتباط بيرسون بين ابعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية 71
جدول 44 :نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى 72
جدول 45 :نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية..... 73
جدول 46 : نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة 74
جدول 47:نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة..... 74
جدول 48: نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة 75
جدول 49:نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة..... 76
جدول 50 : نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية..... 77

قائمة الأشكال

شكل 1 :يوضح ابعاد المناخ التنظيمي. 15
شكل 2: انماط سلوك المواطنة التنظيمية..... 23
شكل 3 :يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية..... 26
شكل 4 : العناصر الأساسية المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية..... 32
شكل 5 :العلاقة بين المناخ التنظيمي مع حوافز العمل وسلوك المواطنة التنظيمي**ة**..... 33
شكل 6 :العلاقة بين المناخ التنظيمي مع حوافز العمل وسلوك المواطنة التنظيمية..... 34
شكل 7:علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية. 35
شكل 8: شكل توضيحي لشركات المكونة لمجمع سونلغاز 38
شكل 9: الهيكل التنظيمي لشركة الوطنية للإنتاج الكهرباء وحدة الحامة – الجزائر..... 40
شكل 10 :توزيع أفراد العينة حسب الجنس..... 55
شكل 11: توزيع أفراد العينة حسب السن..... 56
شكل 12: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي..... 57
شكل 13: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة 57
شكل 14: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي..... 58

مقدمة

مقدمة

تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر العديد من التحديات، سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، وذلك بسبب التغيرات والتطورات السريعة التي يشهدها العالم بفعل الثورة المعرفية والتكنولوجية.

ومن أجل التأقلم مع هذه التحديات والتغيرات، يتوجب على المؤسسات توفير جميع الوسائل والموارد اللازمة التي تساعدها على النجاح، والتأكد من جاهزيتها للإستجابة لأي تحدي يمكن أن يواجهها. ويمكن ذلك من خلال الإستثمار في التقنيات الحديثة والموظفين المدربين بشكل جيد، وتحسين الإجراءات والعمليات الداخلية، وتطوير العلاقات مع العملاء والشركاء التجاريين حيث يعدُّ المورد البشري الذي يتميز بالقدرات والمعارف والمهارات، المحرِّك الأساسي لنشاطات المؤسسات، ومصدرًا هامًا لفعاليتها.

حيث يعد المناخ التنظيمي الحجر الأساسي في نجاح وفعالية أي منظمة كونه يشكل أحد المؤثرات الأساسية التي تؤدي دورا حيويا في سلوك الأفراد، وعليه فإن تبني أعضاء المنظمة لسلوك المواطنة التنظيمية ينعكس على أدائهم إيجابيا .

فبغض النظر عن تطور الموارد الأخرى، فإن هذا المورد يظل أكثر أهمية، لذلك يجب على المؤسسات الإهتمام به، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يُسهّل على العاملين تقديم أفضل ما لديهم، ويُحفِّزهم لإحترام القوانين والأنظمة، وتحمُّل المسؤولية.

ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إنشاء بيئة عمل إيجابية ومحفِّزة، وتشجيع العاملين على الإلتزام والتفاني في عملهم، وتعزيز العلاقات بينهم وبين الإدارة، وتوفير التدريب والتطوير المستمر لهم. وبهذا الشكل يتم تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين، مما يتيح لهم القيام بواجباتهم على أكمل وجه، ويضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها بنجاح.

لا شك أن وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية أصبح ضرورياً في المؤسسات الحديثة، حيث تعتبر هذه السلوكيات سلوكاً إبداعياً تطوعياً واختيارياً يتجاوز حدود الإلتزام المطلوب من الفرد، فبفضل هذه السلوكيات يتمكن الموظفون من السعي إلى الحفاظ على إستمرارية المؤسسة وإنجاحها بشتى الطرق، من خلال إظهار الإلتزام بالمهام الموكلة إليهم، والعمل بروح الفريق الواحد، والمساهمة في بناء جو عمل إيجابي وصحي يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة.

ومنه نستنتج أن المناخ التنظيمي يعد الحجر الأساسي في نجاح وفعالية أي منظمة كونه يشكل أحد المؤثرات الأساسية التي تؤدي دورا حيويا في سلوك الأفراد، وعليه فإن تبني أعضاء المنظمة لسلوك المواطنة التنظيمية ينعكس على أدائهم إيجابيا .

الإشكالية :

ينتمي المناخ التنظيمي إلى المفاهيم الإدارية المهمة التي كانت محط إهتمام العديد من الباحثين، وذلك لأنه يعكس ظروف البيئة الداخلية بجميع جوانبها ويشكل أحد العوامل التي تحكم سلوك وتوجهات الأفراد داخل المؤسسات. ومن هذا المنطلق، تم إجراء هذه الدراسة لتقييم تأثير المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الإقتصادية سونلغاز وحدة الحامة بالجزائر وبناء على ما سبق قد تم صياغة السؤال الرئيسي لهذه الدراسة على النحو التالي:

إلى أي مدى يؤثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمة للعاملين في شركة إنتاج الكهرباء وحدة الحامة ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تقودنا الدراسة إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوى إتجاه العاملين لبعد الإتصالات في شركة إنتاج الكهرباء سونلغاز وحدة الحامة ؟
- ✓ ما هو مستوى إلتزام العاملين في شركة إنتاج الكهرباء وحدة الحامة بسلوك المواطنة التنظيمية؟
- ✓ هل توجد علاقة تكاملية بين المناخ التنظيمي السائد و سلوك المواطنة التنظيمية في شركة إنتاج الكهرباء سونلغاز وحدة الحامة ؟

- **فرضيات الدراسة**:

للإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات والمتمثلة فيما يلي :

- ✓ للهيكل التنظيمي دور فعال في شركة بالإضافة لتأثيره الإيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد التكنولوجيا على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الإتصالات على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد المشاركة في إتخاد القرارات على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.
- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

- **أهمية الدراسة :**

تتمحور أهمية هذه الدراسة حول متغيرين مهمين يتعلقان بالمنظمات وهما المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى جوانب رئيسية، حيث يتم تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين وتحديد ما إذا كان المناخ التنظيمي يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، ويمكن إستخدام النتائج في تطوير إستراتيجيات فعالة لتحسين الأداء المؤسسي.

الجانب النظري : تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في تسليط الضوء على أحد أهم المواضيع المعاصرة والتي تمس أهم مورد في المؤسسة والمتمثل في المورد البشري، ويتمثل هذا الموضوع في أثر المناخ التنظيمي في تفعيل سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك الإهتمام بجمع أهم ما كتب حول متغيري الدراسة المتمثلين في المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في مختلف المراجع من كتب، رسائل، دوريات، المقالات .

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية من المقاربات الحديثة في حقل الإدارة والتي تحتاج إلى مزيد من الدراسات، وتسليط الضوء عليها نظرا لانعكاساتها على الكثير من المجالات التنظيمية المهمة.

الجانب العملي : تكمن أهمية الدراسة ميدانيا في محاولة إبراز أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في شركة إنتاج الكهرباء وحدة الحامة والتعرف على المناخ التنظيمي السائد ومستوى إلتزام العاملين بسلوك المواطنة التنظيمية.

أهداف الدراسة:

تصبو الدراسة إلى تحقيق أهداف ولعل أبرزها معرفة مساهمة المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في شركة إنتاج الكهرباء والغاز وحدة الحامة :

- ✓ التعرف على المفاهيم والمضامين الأساسية للمناخ التنظيمي بأبعاده وعناصره وكذا التعرف على مضمون المواطنة التنظيمية بكل أبعادها وعناصرها.
- ✓ التعرف على مستوى الإلتزام بسلوك المواطنة التنظيمية من قبل العاملين بشركة إنتاج الكهرباء وحدة الحامة _الجزائر.
- ✓ -معرفة مدى إدراك العاملين في شركة لأهمية موضوع المناخ التنظيمي في إحداث تغيير في سلوك المواطنة التنظيمية.
- ✓ تقديم مجموعة من الإقتراحات والتوصيات لشركة إنتاج الكهرباء وحدة الحامة _الجزائر فيما يخص تركيزها وإهتمامها بالمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بناءا على نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها.

- **أسباب إختيار الموضوع :**

هناك عدة أسباب دفعتنا للإختيار هذا الموضوع نذكر أهمها :

- ✓ الميول الشخصي لهذا الموضوع وحب الإطلاع عليه .
- ✓ توافق الموضوع مع تخصص الدراسة .
- ✓ أهمية المناخ التنظيمي نظريا وميدانيا ومدى تأثيره على أداء الموظفين .
- ✓ موضوع سلوك المواطنة التنظيمية من المواضيع الإدارية المعاصرة .
- ✓ الرغبة في التعمق في ميدان سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين .

- **صعوبات الدراسة :**

لقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة أهمها مايلي :

- ✓ نقص كبير في المراجع وخاصة الكتب بالنسبة لموضوع سلوك المواطنة التنظيمية .
- ✓ إرتباط موضوع الدراسة بالعلوم الإجتماعية ونفسية خاصة بالنسبة لموضوع سلوكيات المواطنة التنظيمة وهذا ما جعل الدراسة معقدة نوعا ما خاصة ونحن ليس بدراية على المجال الإجتماعي .

- **حدود الدراسة :**

الحدود المكانية : تم تطبيق موضوع الدراسة بالشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء وحدة الحامة الجزائر .

الحدود الزمنية : وقد تمت في فترة من 1 مارس الى غاية 4 ماي خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023/2022 .

الحدود البشرية : تم توزيع الاستبيان على عينة تضم تم توزيع الإستبيان على عينة تضم 73 عامل وإسترجع منها 73 إستمارة قابلة لتحليل الإحصائي .

- **هيكل الدراسة :**

بهدف الإجابة عن إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية وكذلك لتحقق من الفرضيات المطروحة ، ومن أجل شمل جميع الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع وضعنا خطة لدراستنا وقسمناها إلى مجموعة من الفصول والمباحث كالأتي :

- **المقدمة :** تناولت الجانب المنهجي العام للدراسة وتضم المقدمة مايلي من عناصر:
  - ✓ إشكالية الدراسة .
  - ✓ تساؤلات فرعية .
  - ✓ فرضيات
  - ✓ أهمية الدراسة .
  - ✓ أهداف الدراسة.
  - ✓ أسباب اختيار الدراسة.
  - ✓ صعوبات الدراسة.
  - ✓ محددات الدراسة.
  - ✓ خطة الدراسة .

يحمل الفصل الأول عنوان الدراسات السابقة والإطار النظري وقد تم تقسيمه إلى مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول الدراسات السابقة من خلال ثلاث مطالب رئيسية كما يلي:

في المطلب الأول قمنا بتقديم دراسات سابقة حول المناخ التنظيمي وفي المطلب الثاني دراسات سابقة تضمنت سلوك المواطنة التنظيمية وفي المطلب الثالث والأخير تم إستعراض دراسات شاملة لي كلا المتغيرين معا. في المبحث الثاني تم تركيز على الإطار النظري لكل من المتغيرين وقسمناه إلى ثلاث مطالب كما يلي :

في المطلب الأول تم توضيح ماهية المناخ التنظيمي وما يحتويه من عناصر، وفي المطلب الثاني ماهية سلوك المواطنة التنظيمية، وفي المطلب الثالث درسنا العلاقة نظرية بين المتغيرين .

تناولنا في الفصل الثاني الإطار التطبيقي والمنهجي وقسمناه إلى مبحثين، في المبحث الأول قمنا بتقديم عام لمؤسسة سونلغاز وذلك من خلال مطلبين تحدثنا في المطلب الأول على النبذة التاريخية لشركة سونلغاز، وفي المطلب الثاني ذكرنا أهداف ومهام هذا الأخير. وفي المبحث الثاني والذي تم تخصيصه لمنهجية الدراسة من خلال مطلبين يتمثلان في منهج الدراسة وأدواته والأخر في الاساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة .

قمنا في الفصل الثالث و الأخير بعرض النتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها وقسمناه الى مبحثين تناول المبحث الاول الوصف الإحصائي لعينة الدراسة ، وذلك من خلال مطلبين . قمنا في المطلب الأول بدراسة التوزيع التكراري لعينة الدراسه ، وفي المطلب الثاني تحليل إتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدارسة ، ثم انتقلنا إلى المبحث الثاني حيث درسنا فيه العلاقه الإحصائية والأثر بين المتغيرين وذلك من خلال مطلبين.

الفصل الأول:الدراسات السابقة و الإطار النظري

تمهيد

تواجه المنظمات اليوم تحديات عديدة، بما في ذلك التحديات الإدارية. ومن أهم تلك التحديات هو إيجاد مناخ تنظيمي مناسب، حيث يمثل هذا المناخ أداة فعالة تساعد الإدارة على تشخيص حالات الصراع والإحباط في المنظمة وتحديد مسبباتها، ومن ثم وضع المعالجات المناسبة لها. يعد المناخ التنظيمي الإيجابي والتدعيمي ضرورة ملحة، حيث تؤثر البيئة على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والإقتصادية وسلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المنظمة. ومن أجل تحقيق أهدافها، تسعى المنظمات إلى خلق ظروف عمل ملائمة تساهم في رفع سلوكيات المواطنة التنظيمية وتعزز الروح المعنوية للعاملين، ولذلك، تولي المنظمات اهتماماً خاصاً بتحسين المناخ التنظيمي وجعله داعماً ومسانداً للعاملين، لتلبية إحتياجاتهم المختلفة وتحقيق الأهداف المشتركة. ويتناول هذا الفصل الإطار النظري للمناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال ما يلي:

المبحث الأول: دراسات سابقة حول المتغيرين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الثاني: الإطار النظري للمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي .

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

نظرا لأهمية المناخ التنظيمي في إستقرار وثبات المنظمة وكذلك لما له من دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال مما يجعلهم في إستعداد للذهاب إلى أبعد الحدود من دور المتطلبات الوظيفية المقررة لتحقيق أهداف المنظمة ، وهذا ماجعل الباحثين يهتمون بالمصطلح الجديد الذي يعكس هذا الإستعداد وهو مايعرف بسلوك المواطنة التنظيمية ، إذن من خلال ما سبق سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت كل من المتغيرين.

المطلب الأول: دراسات متعلقة بالمناخ التنظمي .

يعد المناخ التنظيمي ركيزة أساسية لقيام المنظمة إذ أنه يعتبر مفتاح النجاح للإدارة الفعالة كما أنه يساهم في تطوير آدائها وتحقيق أهدافها هذا ما جعل موضوع المناخ التنظيمي أن يكون محط إهتمام الكثير من الباحثين بدرجة عالية لما له من تأثير على إستقرار المنظمة وإستمرارها حيث سنتطرق فيما يلي إلى مجموعة من الدراسات السابقة تناولت موضوع المناخ التنظيمي و التي تخدم موضوع بحثنا .

الدراسة الأولى : (الديابات، 2017)

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر المناخ التنظيمي في شركات تصنيع الأدوية على السلوك الإبداعي للعاملين فيها، حيث إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم الإعتماد على الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات حيث تم توزيع **460** إستبانة على العاملين، وتم إسترجاع **445** إستبانة قابلة لتحليل الإحصائي، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين في شركات صناعة الأدوية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية .

تتمثل دراستنا في معرفة اثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة سونلغاز حيث يتضمن موضوعنا نفس المتغير الأول لدراسة (الديابات، 2017) ، و المنهج الوصفي التحليلي كذلك تم إستعمال نفس الأداة لجمع البيانات والمتمثلة في الإستبانة ، بحيث إختلفت دراستنا في عدد الإستبيانات الموزعة حيث قدرت ب استمارة و أيضا من حيث مكان المؤسسة التي تمت فيها الدراسة التطبيقة .

الدراسة الثانية : (خالد، 2021)

هدفت الدراسة إلى تحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الولاء لدى موظفي الإدارات العمومية، تم إستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي وكذلك تم توزيع الإستبيان على عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية مقدرة ب**32** فردا إداريا ، من مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي قطاع الشباب والرياضة بولاية المسيلة، علما أنه تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية وذلك لتحقق من أهداف الدراسة إحصائيا .

تبين من خلال هذه الدراسة :

- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثلاثة للمناخ التننظيمي وهي بعد نمط الإتصال ، بعد المشاركة في إتخاد القرارات ، بعد نظام الحوافز مع الولاء التنظيمي .
- ✓ لا توجد علاقة إرتباطية بين بعد الهيكل التنظيمي و الولاء التنظيمي .
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من متغير المناخ التنظيمي ومتغير الولاء التنظيمي .

حسب هذه الدراسة يكمن الإختلاف مع دراستنا في أن الدراسة السابقة كانت على مستوى مؤسسة عمومية، أما دراستنا تمت في مؤسسة اقتصادية تتمثل في شركة إنتاج الكهرباء وحدة الحامة ، كذلك هدفت دراستنا إلى معرفة الأثر بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية ، عكس دراسة **(خالد، 2021)** ، التي تضمنت العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء . كما أن عينة دراستنا قدرت بنسبة أكبر من الدراسة السابقة، حيث إستعملت كل من الدراستين برنامج الحزم الإحصائية لتحقق من أهداف الدراسة إحصائيا .

الدراسة الثالثة : (سورية زاوي ,فراح خالدي,أمال مهاوة، 2021)

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على مستوى الإستغراق الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز أم البواقي، حيث إعتمدوا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة الدراسة والإستبيان الذي وزع على عينة من العمال تقدر ب **119** عامل من مجتمع يقدر ب**169** عامل في مختلف الإختصاصات ثم تم إسترجاع **87** إستبانة وتم إستبعاد منها **27** إستبانة غير صالحة لتحليل بالإضافة إلى **32** إستبانة غير مسترجعة بسبب غياب العمال في ظل إنتشار وباء كورونا، لتبقى **60** إسستبانة صالحة بواسطة البرنامج الإحصائي، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- ✓ وجود إرتباط إيجابي بين المناخ التنظيمي، ومستوى الإستغراق الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.
- ✓ المناخ التنظيمي يفسر**72.9%** من التغيرات الحاصلة في مستوى الإستغراق الوظيفي.

لاحظنا في هذه الدراسة **(سورية زاوي ,فراح خالدي,أمال مهاوة، 2021)** وجود أوجه تشابه عدة مع موضوع دراستنا، تتمثل في اعتمادهم على المنهج الوصفي التحليلي ، وكذا نفس نوع المؤسسة التي تمت فيها الدراسة التطبيقية (سونلغاز) ، وتمثل الإختلاف في المتغير الثاني والمتمثل في الاستغراق الوظيفي على عكس دراستنا التي تضمنت سلوك المواطنة التنظيمية، كذلك تمت الدراسة في ظل انتشار وباء كورنا الذي تسبب في وجود غيابات لدى العمال في المؤسسة .

المطلب الثاني: دراسات متعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية.

إن المنظمات تسعى إلى الرفع من أداءها والنهوض بإنتاجيهتها، وهذا مايجعلها تهتم بالعنصر البشري لأنه يمثل الركيزة الأساسية من ركائز التطور وفي هذا السياق ظهر مايسمى بمصطلح سبب في التقدم المنظمة و سلوك المواطنة التنظيمية حيث يعتبر من المفاهيم الإدارية المعاصرة، ومنه سنتطرق فيما يلي إلى مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تخدم موضوع بحثنا.

الدراسة الأولى: (مناصرية رشيد , فريد بن ختو، 2015، صفحة 221_226)

جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة ؟ وذلك من خلال دراسة أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية (الإيثار اللياقة و اللطف، الروح الرياضية ،السلوك الحضاري، وعي الضمير)، و بغرض التأكد من مدى تأثير سلوكيات المواطنة على أداء العاملين في المؤسسة، قامو بإجراء مقابلات شخصية مع العديد من المسؤولين وبعض العمال، ووزعو إستبيان على عمال المؤسسة لمعرفة وجهات نظرهم حول موضوع البحث، تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث وزع **40** إستبيان كعينة لدراسة إختيرت بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي ، حيث بلغ عدده **102** عامل وتم إسترجاع **34** منها وبعد مراجعتها تم قبول**30** إستمارة قابلة لدراسة الإحصائية .

وفي الأخير تبينت أبرز نتائج الدراسة في مايلي :

وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين بدرجة عالية، مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في مؤسسة إتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة .

تشاركت دراستنا مع الدراسة السابقة، في أحد أنواع المتغيرين والذي يتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، وقد لاحضنا في هذه الدراسة أوجه إختلاف عديدة ومغايرة لدراستنا من حيث نوع المؤسسة والمتمثلة في اتصالات هاتف النقال موبيليس، كذلك في عدد الإستبانات الموزعة على العاملين وإستخدامهم للمقابلة الشخصية على عكس دراستنا التي اكتفت بأداة دراسة واحدة بإضافة الى الملاحظة .

الدراسة الثانية : (صبا نوري الحمداني,وأخرون، 2021)

تسعى الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة السلبية بأبعادها الخمسة (ترويج الذات،النرجسية،القيادة ،الإستبدادية والإشراف التعسفي) والمواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الخاصة العاملة في بغداد، حيث وزع **120** إستبانة على عينة الدراسة من مجموع أفراد المجتمع البالغ عددهم **320**عامل يظم (مدراء

عامين ،رؤساء أقسام ،مسؤولي الشعب ، مسؤولي الوحدات) وكانت نسبة الإستجابة**103** تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، و تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي عبر برنامج **(SPSS)** حيث توصلت نتائج الدراسة إلى مايلي:

- ✓ وجود علاقة توافقية إيجابية بين القيادة السلبية وسلوكيات المواطنة التنظيمية .

تشاركت دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير الثاني المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك في اتباع نفس المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام برنامج SPSS ، وقد اختلفت هذه الدراسة على موضوع دراستنا في كيفية طرح الاشكاليه ، كذلك في مكان ونوع المؤسسة ،عدد الإستبانة الموزعة، مجتمع الدراسة.

الدراسة الثالثة : (لعور، 2013_ 2014)

جاءت هده الدراسة لمعرفة مدى تأثير التمكين النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية ؟ ومن أهداف هذه الدراسة معرفة مدى سلوك أفراد الحماية المدنية لسلوك المواطنة التنظيمية والسلوكيات التطوعية، حيث أن مجتمع الدراسة يقدر ب **417** عاملا بين إداريين و أعوان تدخل ميداني، إستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لوصف وتحليل خصائص العينة وتحليل البيانات والنتائج النهائية ،علما أنه تم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي **SPSS** النسخة **10** وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ مستوى التمكين النفسي لدى افراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة مرتفع .
- ✓ مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى افراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة مرتفع.
- ✓ التمكين النفسي يؤثر على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد الحماية المدنية بالمديرية العامة لسكيكدة .

نلاحظ من خلال هذه الدراسة أنها تتشارك مع موضوع دراستنا في المتغير الثاني المتمثل في سلوك المواطنة التنظيمة ، كذلك في طريقة طرح الإشكالية ، بإضافة إلى إستخدام نفس منهج البحث العلمي (المنهج الوصفي التحليلي) ، وإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات، حيث يكمن الإختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا في مكان التربص وكذا في مجتمع العينة .

المطلب الثالث : دراسات متعلقة بالمتغيرين معا.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت كل من المناخ التنظيمي و سلوكيات المواطنة التنظيمية معا .

الدراسة الأولى : (زروخي فيروز ,لقليطي الاخضر,بوثلجة عائشة، 2018)

جاءت هذه الدراسة للإجابة عن الإشكالية التالية هل يعزز توافر أبعاد المناخ التنظيمي من ممارسة سلوك الأفراد العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية داخل مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف ؟ حيث قامو بتوزيع **60** إستمارة إستبيان إسترجعت **50** منها، والتي كانت قابلة للمعالجة الإحصائية ، وفق المنهج الوصفي التحليلي ، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مايلي :

- ✓ مستوى إستجابات أفراد عينة الدراسة للأبعاد المناخ التنظيمي جاءت متوسطة .
- ✓ مستوى ممارسة سلوكيات المواطنة تنظيمية جاء مرتفعا .

إختلفت هذه الدراسة في نوع الموسسة حيث إعتمدت دراستهم الميدانية في مؤسسة عمومية، والتي تمثلت في مديرية التجهيزات العمومية لولاية الشلف، عكس دراستنا الميدانية في مؤسسة اقتصادية كذلك تمثلت طرح اشكالية هذه الدراسة في ما اذا كانت هذه الدراسة تعزز توافر بين المتغيرين، واشكاليتنا تمثلت في دراسة مدى تأثير المتغير الأول على المتغير الثاني وكذا في عدد توزيع الإستبيان .

الدراسة الثانية : (بن حمادة وفاء _عزيزي سناء، 2020_2021)

تهدف هده الدراسة لمعرفة مامدى تأثير المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاد الجامعي _ميلة ، إعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم توزيع إستبيان على أساتدة معهد العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي ميلة ، حيث بلغ عدد الإستمارات 46 إستمارة ، توصلت المعالجة الإحصائية إلى مايلي :

- ✓ وجود علاقة تأثيرية لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية .

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا لحد كبير من حيث الموضوع المدروس ومن حيث الإشكالية وقد يكمن إختلاف هذه الدراسة في نوع المؤسسة وكذا في عدد الإستمارات لموزعة.

الدراسة الثالثة : (حمانة، 2015_2016)

جاءت هذه الدراسة للبحث عن إجابة على الإشكالية التالية :ماعلاقة المناخ التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية في مديرية المصالح الفلاحية لولاية أم لبواقي ، حيث إعتمدت الدراسة على المنهج الإستنباطي ، وتم إختيار عينة عشوائية مكونة من 30 عامل حيث وزع عليهم الإستبيان فكانت نسبة الإسترجاع هي 100 من مجتمع دراسة بلغ عدده 280 عامل ، للعلم إعتمد في جمع المعلومات والبيانات على الأدوات التالية : (المقابلة ، الاستبيان ، الملاحظة) . وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مايلي :

- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التونظيمية في مديرية المصالح الفلاحية لولاية أم لبواقي .

إختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في الإشكالية المطروحة وفي نوع المؤسسة كذلك إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الإستنباطي عكس دراستنا المتمثلة في المنهج الوصفي وأيضا في عدد توزيع الإستبيان وكذا في جمع المعلومات والبيانات إعتمدوا على المقابلة والإستبيان والملاحظة حيث إكتفت دراستنا بإستعمال الإستبيان فقط .

المبحث الثاني: الإطار النظري للمناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية .

المطلب الأول: ماهية المناخ التنظيمي .

يعد التنظيم الداخلي للعمل من العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر على سلوك الأفراد في المؤسسة، وبالتالي يترتب عليه تحقيق الأهداف المنشودة. فالنجاح المؤسسة ليس مرتبطاً بالعوامل المادية فقط، فالأفراد ليسوا آلات وأدوات، بل يتأثرون بالعلاقات الإنسانية المتبادلة بينهم، وتحقيق الإنتاجية والأهداف المنشودة يعتمدان على هذه العلاقات. وتعود بدايات فكرة المناخ التنظيمي إلى دراسات إدارية عديدة تهتم بأنماط التفاعلات الإجتماعية والإنسانية بين مجموعات العاملين في المؤسسة، حيث يمكن لهذه العلاقات أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على الإنتاجية. وبالتالي تحظى موضوعات المناخ التنظيمي بإهتمام الكثير من العلماء، حيث أنها تلعب دوراً حاسماً في نجاح المؤسسة على المدى الطويل. فإذا كان لدى المؤسسة مناخ ضعيف أو سيء، فإنه يصعب عليها تحقيق الأهداف المنشودة بالرغم من التخطيط والتنظيم والمتابعة الجيدة. ونظراً للتطورات الإقتصادية والصناعية والعلمية المتسارعة في الجزائر، يعد دراسة وفهم المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات ضرورياً لتحديد الأسباب والاتجاهات التي تؤثر على أدائها.

1 تعريف المناخ التنظيمي :

يختلف العلماء في تعريف مفهوم المناخ التنظيمي، إذ يتعلق هذا المفهوم بمفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة المناخ العالمي، والذي يتغير حسب الفصول السنوية والمناطق الجغرافية المختلفة. ولذلك يستخدم هذا المفهوم في الإدارة للإشارة إلى الجو العام الذي تعيشه المؤسسة وتفاعلها مع البيئة المحيطة بها، والتأثيرات المتبادلة بينهما. وبالتالي، يعبر المناخ التنظيمي من القيم والثقافة التي تسود في المؤسسة، وعن تأثيرها على السلوك الإداري للموظفين والعملية الإدارية بشكل عام، بما يتضمن الهيكل التنظيمي، ومستويات العمل، ونمط القيادة والقوانين والقواعد الموجودة، وخصائص البيئة الداخلية للعمل التي تؤثر على السلوك الإداري والأداء في المؤسسة **(لوكيا الهاشمي _بومنقار مراد، 2017، صفحة 40_41)**

عرفه **ديفيز (Davis 1981)** المناخ التنظيمي بأنه البيئة البشرية التي يعمل فيها موظفو المؤسسة، ويؤثر هذا المناخ بشكل كبير على كل ما يحدث داخل المؤسسة ويتأثر بكل فعل يحدث فيها. **(لوكيا الهاشمي _بومنقار مراد، 2017، صفحة 40_41)**

يصف **Stringer**و **Twin** المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة، والتي يدركها الموظفون المعنيون بهذه البيئة بشكل مباشر. وتؤثر هذه الخصائص بشكل واضح على دوافعهم وسلوكياتهم في العمل. **(الدكتور اكرم احمد رضا الطويل واخررون، الطبعة الاولى 2015، صفحة 23)**

يصف **بريتشارد "Pritchard" و "Karusick"** المناخ التنظيمي على أنه صفة تتعلق بالبيئة الداخلية للتنظيم وتستمر لفترة زمنية نسبية، حيث يتميز هذا التنظيم عن غيره بسبب سلوكياته وسياساته، خاصة الأطر العليا، ويدرك هذا المناخ أفراد التنظيم ويعمل كمصدر ضغط يساعد على توجيه الأنشطة.

و عرفه **شنايدر "Scheider" وسنايدر "Snyder"** المناخ التنظيمي على أنه ملخص لإدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث تتمثل خصائص التنظيم في ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القادة الذين يحددون

السياسات والممارسات والظروف التي تشكل بيئة العمل. **(بوجمعة كوسة _حنان بوشلاغم، 2020، صفحة 3)**

يُعرّف المناخ التنظيمي، وفقًا **لمحمد القريوتي،** على أنّه وصفٌ شامل لجميع جوانب بيئة العمل الداخلية في المؤسسة، والتي تتمتع بدرجة من الإستقرار النسبي وتميّز المؤسسة عن غيرها. يدرك العاملون هذه الخصائص ويفهمونها، وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم، وتدفعهم إلى تبني أنماط سلوكية معينة. **(قاسم، 1994، صفحة 72)**

تتعدد المفاهيم المرتبطة بالمناخ التنظيمي بسبب تنوع مجالات الدراسة والأغراض التي تخدمها، لكن جميعها تدور حول فكرة واحدة وهي أن المناخ التنظيمي يتشكل حسب الإدراك والإنطباعات التي يشكلها العاملون داخل المنظمة، ويتجلى الإدراك من خلال تفاعل الموارد البشرية مع البيئة التنظيمية. وعليه، فإن المناخ التنظيمي غير ملموس، ولا يمكن فهمه دون الإستفسار عن إنطباعات وإتجاهات العاملين تجاه المناخ الذي يعملون فيه، ومن المهم ملاحظة أن الإدراك يعتمد بشكل كبير على نظام المعرفة الذي يتمتع به الفرد، ويتضمن خبراته وتجاربه وتعليمه وثقافته .

2-خصائص المناخ التنظيمي وأهميته:

2-1- خصائص المناخ التنظيمي:

يشير عنوان "خصائص المناخ التنظيمي" إلى الصفات والمميزات التي يتميز بها المناخ التنظيمي في أي منظمة أو مؤسسة. ويعد فهم وتحليل هذه الخصائص أمراً مهماً لإدارة وتحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسات وتحقيق الأهداف المرجوة. من الخصائص التي يمتاز بها المناخ التنظيمي كما يلي:

ـ إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة و ليس بالضرورة كما هو قائم فعلا، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون ، و تكون إتجاهاتهم و سلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.

ـإن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، و هذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة، و تتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة، و في ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المؤسسة لإيجاده، يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارستهم. **(قبقوب، 2008-2007)**

2-2 أهمية المناخ التنظيمي :

يتضح من خلال مفهوم المناخ التنظيمي أنه يكتسي أهمية كبيرة يمكن إبرازها من خلال النقاط الآتية:

- يعد العنصر الأساسي لتحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين،كذلك الوسيط الذي يساعد في تلبية متطلبات الوظائف وتلبية حاجات الأفراد.
- تأثير نمطه على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر و فعال.
- يعتبر أحد العوامل الرئيسية في المنظمة، وهو جو العمل الذي يمثل بيئة المنظمة الداخلية ويؤثر بشكل كبير على تمكين ودعم الموارد البشرية في تحسين أدائهم الوظيفي. كما يعتبر هذا الجو

حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، حيث تؤثر العوامل الخارجية المتعددة على هذا الجو وتؤثر على تفاعل الأفراد داخل المنظمة.

- دراسة وتشخيص المناخ التنظيمي يعزز الإنتاجية العالية و الإستقرار الوظيفي في المنظمة، ويؤثر بشكل كبير على ردود الفعل للعاملين تجاه عملهم وعمل زملائهم.
- أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والإجتماعية للعاملين داخل المنظمة و بالتالي على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها . **(نوال الاحوال _زهية بركان، 2020، صفحة 267)**

3- أنواع المناخ التنظيمي وأبعاده :

3-1-أنواع المناخ التنظيمي :

يشير المناخ التنظيمي إلى الجو الذي يسود داخل المنظمة، والذي يتأثر بالقيم والمعتقدات والتصورات السائدة فيها. وهناك عدة أنواع من المناخ التنظيمي تشمل:

3-1-1 المناخ المفتوح : المناخ الذي يتميز بوجود قيادة ديمقراطية وإستقلالية العاملين، ويشجع على المشاركة الشاملة في تداول المعلومات والإتصالات في جميع الإتجاهات، ويعزز إتخاذ القرارات المشتركة. يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخات بروح معنوية عالية ويتم التركيز على العمل الجماعي والإنجازات المشتركة. **(شتاتحة عائشة -ريم عمام، 2017، صفحة 122)**

3-1-2 المناخ المستقل : هو المناخ الذي يتميز بالألفة والإنعزالية، حيث يتم إتاحة درجة كبيرة من الحرية للأفراد في أداء أعمالهم، ويتم التركيز على التعاون بين الأفراد وتلبية الحاجات الإجتماعية. تتميز الأعمال في هذا المناخ بالتميز الفردي والمسؤولية الفردية، والمدير يتمتع بدرجة من السيطرة المحدودة على الأفراد . **(شتاتحة عائشة -عمام ريم ، 2017، صفحة 122)**

3-1-3-المناخ الموجه : هذا المناخ يعتمد على الإهتمام بالعمل وتجاهل إحتياجات العاملين، مما يؤدي إلى الشعور بالملل والإحباط وعدم الإبداع. يتحكم المدير في الأهداف والإجراءات ويتركز الإهتمام على العمل بدون الإهتمام بالعاملين، مما يؤثر على الروح المعنوية للعاملين. يهدف هذا المناخ إلى إنجاز العمل بأي طريقة ممكنة وتحقيق الأهداف، بغض النظر عن إحتياجات العاملين.

3-1-4 -المناخ المألوف : يتميز المناخ العائلي بالتركيز على إشباع الحاجات الإجتماعية للعاملين دون الإهتمام بالضغوط الإجتماعية التي تمارس عليهم، مما يؤدي إلى سلوكيات مفتعلة وغير صادقة. كما يتميز بالألفة الشديدة بين العاملين وتوجه جهودهم نحو حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل. ويعتبر المناخ العائلي متوسط الروح المعنوية بسبب عدم وجود الرضا الوظيفي.

3-1-5-المناخ الأبوي : يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يد الرئيس وعدم وجود مبادرات فردية بين العاملين، مما يؤدي إلى عدم تحقيق التوجيه الكافي لسير العمل وإشباع حاجات العاملين الإجتماعية، مع وجود روح معنوية منخفضة وإرتفاع درجة التباعد بين العاملين ودرجة الألفة.

3-1-6 - المناخ المغلق : يتميز هذا النمط بالركود والتسيب واللامبالاة، ولا يتأثر بالظروف المحيطة به، ويسيطر الرئيس على السلطة ويتجاهل حاجات العاملين ويحول دون ظهور أي مبادرات فردية. تؤثر هذه الطريقة سلبا على نمو المنظمة وإزدهارها وتهدد بقاءها وديمومتها، وتؤدي إلى تدني مستوى الإنجاز. **(التويجري، 2013، صفحة 63 _66)**

3-2/ أبعاد المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي يعد من العوامل الأساسية التي تؤثر على سلوكيات العاملين في المؤسسات والمنظمات، حيث يمثل المناخ التنظيمي البيئة التي يتم فيها تنظيم العمل داخل المؤسسة، وتفاعل أفرادها مع بعضهم البعض . تتكون أبعاد المناخ التنظيمي من مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تفاعلات العاملين داخل المؤسسة وهيا كالآتي:

3-2-1 الهيكل التنظيمي : يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الداخلي لأي منظمة، حيث يتم تحديد تركيبتها الداخلية وتقسيماتها وتنظيماتها ووحداتها الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها، كما يحدد العلاقات بين أقسام المنظمة والصلاحيات والمسؤوليات للموظفين فيها، ويحدد طرق تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة . **(القحطاني، فيفري 2020 ، صفحة 579)**

3-2-2 نمط القيادة : تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي ، و هناك أكثر من أسلوب للقيادة يستعملها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيهم وتحفيزهم وهي كما يلي:

- ✓ **القيادة الأوتوقراطية** : يتميز القائد الأوتوقراطي بأنه يتحكم بشكل كامل في صنع القرار، ولا يمنح للمرؤوسين أي فرصة للمشاركة في عملية القيادة. ومع ذلك، يتميز بالنشاط والفعالية في العمل، ويعمل بجهد كبير لتحقيق الأهداف المحددة. وعلى الرغم من أنه يملك سلطة كبيرة، فإنه لا يسيطر بشكل متسلط على المرؤوسين، بل يستخدم مهاراته في الإقناع لجعلهم يعملون على تحقيق الأهداف التي حددها.
- ✓ **القيادة الديموقراطية** : أشار **شاندون (Chandan)** إلى أنه يتسم القائد الديموقراطي بإستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في إتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم في إنجاز المهام المعطاة لهم.
- ✓ **القيادة الفوضوية** : تتميز القيادة الفوضوية بإعطاء الحرية المطلقة للأفراد في تنظيم مهامهم وأداء عملهم دون أي تدخل من القائد، حيث يتم تنازل القائد عن دوره في إتخاذ القرارات ويصبح دوره مجرد مستشار. وعلى الرغم من أنها تمنح الحرية والمرونة للفريق، إلا أنها لا تقدم أي تشجيع أو تحفيز للعاملين في المنظمة، ولا تستخدم مبادئ الثواب والعقاب والإجبار والخوف كوسائل لتحفيزهم. بالتالي، يكمن نجاح أي منظمة في وجود قيادة قادرة على تحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف وإدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية، وتحفيز الفريق على التعاون وإستخدام طاقاتهم بأفضل الطرق الممكنة. **(فريدة محمد غزالي -سالم الاندلسي ، 2019، الصفحات 7-8)**

3-2-3-نمط الإتصال : يعد الإتصال شريانًا حيويًا يمد المنظمة بالمعلومات والأفكار والقرارات والأوامر والخطط والسياسات اللازمة للعمل بفعالية. ولا يمكن لأي منظمة أن تعمل بدونه. وتؤثر أنماط

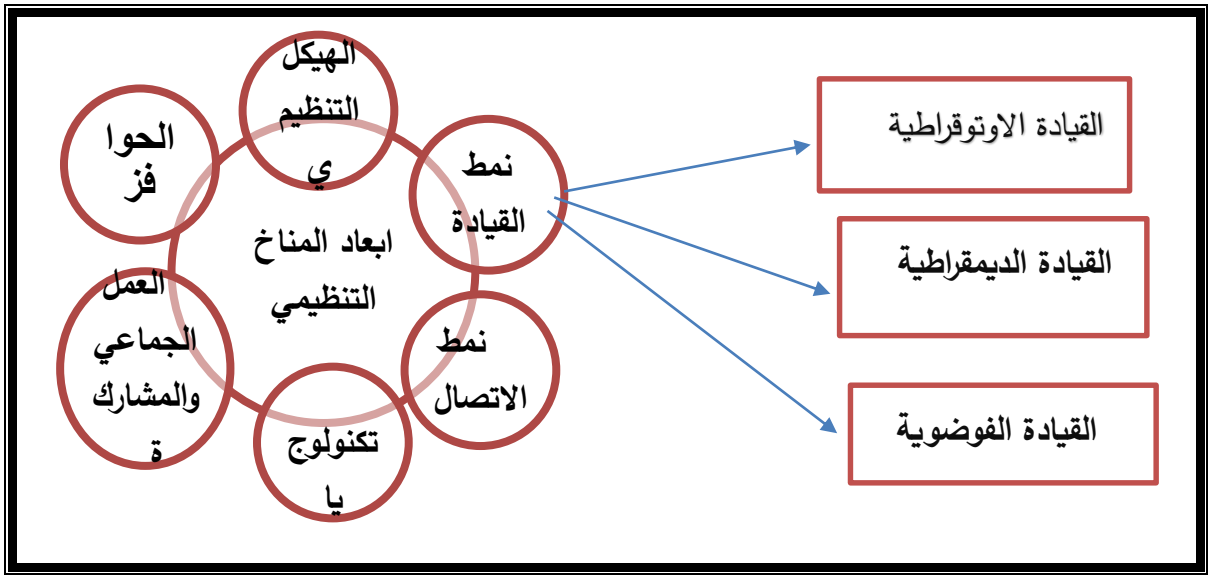
الإتصال السائدة على خلق المناخ التنظيمي المناسب للإبداع والإبتكار والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعة، من خلال نقل المعلومات والبيانات والأراء والأفكار لتحقيق أهداف المنظمة. ويعتمد كفاءة الإتصال على العديد من العوامل وسيلة إجتماعية تساعد على التفاهم بين الأفراد وخلق حركية ديناميكية داخل المنظمة. **(فريدة محمد غزالي -سالم الاندلسي ، 2019، الصفحات 7-8)**

3-2-4-تكنولوجيا : تتسم التكنولوجيا بتأثيرها الكبير على الحياة الفردية والعملية في المنظمات، حيث تساعد في البقاء والإستمرارية ومواكبة التحولات الخارجية. ومن المهم الإشارة إلى ثورة المعلومات التي نعيشها، والتي تؤكد على أهمية إستخدام التكنولوجيا في تحسين أداء الفرد والمنظمة على حد سواء. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تُسهم التكنولوجيا في تعزيز الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات، كما يمكن إستخدامها لتطوير وتحسين عمليات الإدارة والتخطيط والتنظيم في المنظمات. ومن هذا المنطلق، يعتبر إستخدام التكنولوجيا ضرورة حتمية في العمل في المنظمات في القرن الواحد والعشري . **(موسى، تنظيم واجراءات العمل طبعة 02، 2002، صفحة 151 153)**

3-2-5-العمل الجماعي و المشاركة في اتخاذ القرارات : تعد عملية المشاركة والعمل الجماعي في صنع القرارات أساسية في أي منظمة، حيث يتفاعل العقل والوجدان بين أفراد الجماعات العاملة لتحقيق أهداف المنظمة. وتلعب مشاركة العاملين في صنع القرار دورًا حيويًا في تحقيق هذه الأهداف، إذ يمكن للأفراد أن يساهموا بجهودهم وطاقاتهم لتحقيق نجاح المنظمة. كما يتمتع الأفراد بفهم عميق للمشاكل التي يواجهها الإنتاج ويمكنهم تقديم الحلول الكفيلة بتجاوز تلك المشاكل لذلك، تعد مشاركة العاملين في صنع القرار ضرورية لنجاح أي منظمة وتحقيق أهدافها . **(موسى، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، 2003، صفحة 173)**

3-2-6-الحوافز: يعتمد على خلق بيئة عمل إيجابية على شعور الموظفين بأنهم يتعاملون معهم بعدالة، وذلك من خلال وضع أنضمة عادلة وغير متحيزة لتعامل معهم بشأن المكافات الاجور و الترقيات و العقوبات والتدريبات. وهذا يؤدي الى تعزيز شعور برضا والحفاظ على الانتاجية ، وتحسين جودة الاداء يمكن تعزيز الإنتماء والولاء الفعال للمنظمة، والمساهمة في تحقيق أهدافها من خلال التعامل العادل والمساواة في المنظمة **(راهم، 2018 ، صفحة 464)**

شكل 1 :يوضح ابعاد المناخ التنظيمي.



المصدر : من اعداد الباحثتين.

4- طرق قياس المناخ التنظيمي :

يمكن تقسيم مداخل قياس المناخ التنظيمي إلى ثلاثة مداخل رئيسية:

4-1- المدخل الأول هو مدخل قياس الصفات التنظيمية: حيث يركز على مجموعة من الصفات والخصائص التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي .

4-2 - المدخل الثاني فهو مدخل قياس الإدراكات الإدراكية للصفات التنظيمية: حيث يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرًا رئيسيًا للتنظيم، ويتم قياس هذه الصفات والميزات من خلال التصورات التي ينتجها الأفراد حول المنظمة .

4-3- المدخل الثالث هو مدخل قياس الإدراكات الشخصية: حيث يرى المناخ التنظيمي صفة للفرد أكثر مما يعد المدخل الثاني، حيث يتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالعاملين في المنظمة.

يعد المدخل الثاني والثالث من المداخل الأكثر أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، حيث يتيح دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات وخصائص من جهة أخرى. **(طيب، 2008 ، صفحة 18)**

5- القوى المدعمة والمعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي :

5-1- القوى المدعمة لفاعلية المناخ التنظيمي :

يقصد بالقوى المدعمة لفاعلية المناخ التنظيمي، تلك العوامل التي تساعد على خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة داخل المنظمة، وتشمل ما يلي :

- ✓ الولاء والإنتماء الشخصي للعاملين للمنظمة ، والشعور بالفخر بها.

- ✓ عدم وجود تعارض بين أهداف العمل وأهداف العاملين.
- ✓ توفير التقارير المعلوماتية بدقة وسرعة وموضوعية.
- ✓ إستخدام المكافآت الإيجابية أكثر من العقاب والتهديد.
- ✓ وضوح نظم المكافآت وتفهمها من العاملين.
- ✓ توضيح دور كل فرد داخل المنظمة.
- ✓ تقديم العقاب المناسب للأخطاء.
- ✓ إستخدام معايير موضوعية لتحديد الأجور، وتحقيق أهداف الإدارة والعاملين.
- ✓ توفير السلطة المناسبة للعاملين و المتناسبة مع المسؤوليات الموكلة عليهم.
- ✓ عدم تأثر أداء العاملين بالمشاكل الشخصية الخارجية لهم .

2-5- القوى المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي :

وهيا تلك العوامل التي تؤثر بشكل سلبي على المناخ التنظيمي، ويمكن ذكر هذه العوامل على النحو الأتي:

- ✓ ثبات معايير الأداء لفترات زمنية طويلة دون الحاجة للتغيير، مما يؤثر سلباً على المرونة والتطوير.
- ✓ إعتماد الترقية على أساس الأقدمية بدلاً من الأداء والكفاءة، مما يؤدي إلى تقليل المحفزات للتطوير والتحسين.
- ✓ إهمال الإدارة لمشاعر وتطلعات المرؤوسين والتركيز الزائد على الإنتاجية فقط.
- ✓ عدم تحمل الأفراد للمسؤولية وتجنبهم للإختلافات والمواجهات.
- ✓ ضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، مما يؤثر على التواصل والتعاون بين الأفراد.
- ✓ قلة التشجيع على التعبير عن الآراء والأفكار والابتكار داخل المنظمة، مما يقلل من إمكانية التحسين والتطوير.
- ✓ اعتقاد الإدارة بأن الصراع بين الوحدات والأفراد المتنافسين ظاهرة صحية ومفيدة.
- ✓ السيطرة الكاملة للمشرف على إتخاذ القرارات ، وعدم السماح بالمناقشة.
- ✓ سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة، مما يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف والتوجهات.
- ✓ التركيز على رضا المرؤوسين فقط كوسيلة لزيادة الإنتاجية، دون الإهتمام بالجوانب الأخرى للمناخ التنظيمي . **(المغربي، 2007، الصفحات 26-25)**

6- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وطرق تحسينه :

6-1 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي :

6-1-1-العوامل داخلية (التنظيمية):

- **القيم المهنية :** تعبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات المديرين التنفيذيين في المنظمة ، والقيم المتحمسة لنشر الخبرة ، وإحترام عملهم ، والشغف برفاهيتهم وتنميتهم ، والحفاظ على كرامتهم وإحترامهم ، بينما إذا كانت القيم المادية والإستغلالية يسودون ، أي وفقًا لمعدل الربح والخسارة من التعامل مع الأفراد أو

الاستفادة من احتياجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحهم ، مما يجرهم إلى الهجرة والتخلي عن العمل كلما سمحت الفرصة

- **السياسات والممارسات الإدارية :** ترتبط بالنمط الإداري ، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على تبادل الأراء والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات وعلى إحترام وتقدير الإعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فإن شعورهم بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا من قبل الأفراد ، مما يسهم في تطوير مهامهم بإيجابية وهذا من الدلائل الإيجابية للمناخ تنظيمي . **(حمادة، 2007، صفحة 11)**

- **طبيعة البناء التنظيمي**: إن المؤسسة ذات الهيكل التنظيمي المرن، والذي يوضح الوصف الوظيفي للعاملين ويبتعد عن حرفية التقيد بالأنظمة واللوائح ، ويعرف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية ، كما يتيح الهيكل المرن الفرصة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات وإتباع السياسات وتحقيق سبل الإبداع والإبتكار، في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع رؤسهم المعنوية .

- **طبيعة العمل :** تتأثر ثقافة المؤسسة بطبيعة العمل ونوع الأنشطة التي تقوم بها ، وهذا يؤثرعلى خلق مناخ تنظيمي يتغير مع تغير هذه العوامل . كما أن طبيعة العمل تلعب دورا حاسما في تحفيز الموظفين او إحباطهم فالأعمال الروتينية تؤدي الى شعور بالملل وقلة الإهتمام ، بينما تحديث العمل وتطويره يساعد في إثارة إهتمام الموظفين وتحفيزهم، لذلك يجب على الموظفين ان يشعرو بأهمية عملهم وأنه يسهم في النجاح العام للمؤسسة . **(الطيب، 2008، صفحة 17)**

6-1-2-العومل الخارجية :

- **الثقافة التنظيمية** : وتشير إلى القيم والمعتقدات والتصورات السائدة في المنظمة، والتي تؤثر مباشرة على سلوك الأفراد والأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكمهم، كما أن لها تأثير على إتجاهات القادة وإهتمامهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

- **ظروف العمل** : وتتعلق بالبيئة المادية التي يعمل فيها الأفراد، وتشمل الإضاءة والضوضاء والتهوية والتنظيم والمكاتب، حيث إن عدم توافر بيئة عمل سليمة يؤثر سلباً على سلوك العاملين وقد يؤدي إلى إحباطهم وتقليل إنتاجيتهم.

- **البيئة الخارجية** : وتشمل المحيط الذي تعمل فيه المنظمة والقيود الخارجية التي تؤثر عليها، وقد تكون هذه القيود سياسية أو إقتصادية أو قانونية أو إجتماعية، ويمكن أن تؤدي إلى تعارض أو صراع بين العاملين في المنظمة.

- **البيئة التكنولوجية :** وتشير إلى القدرة على متابعة التغيرات التكنولوجية واستخدامها في تحسين عمل المنظمة، ويمكن لي تلك البيئة أن تكون القاعدة الأساسية التي تستند عليها المنظمة لإحداث تحسينات في منتجاتها وخدماتها، ويؤثر إكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية على سلوك العاملين في المنظمة .

- **البيئة الاجتماعية :** تشير إلى مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والإتجاهات، التي تؤثر على فهم و إستيعاب الأفراد لما يحدث داخل التنظيم، ومن ثم تؤثر على سلوكاتهم وتصرفاتهم.

- **البيئة التقنية :** تعد الركيزة الأساسية لأي منظمة ، وعليها أن توفر الإطارات والمهارات اللازمة لمتابعة ما يحدث في بيئة العمل التقنية والتنبؤ بها، وذلك لتمكين الشركة من إحداث أي تغيير أو تطوير في نوعية منتجاتها، سواء كانت سلعًا أو خدمات.

- **درجة تماسك الجماعة و مستوى ولائها :** فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة و تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أداءها حيث يقود إلى أداء جيد كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الإرتقاء الوظيفي و إختلاف الإدراك له لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بينهم. **(سفيان بوعطيط -رانية هداف ، 2019، صفحة 151)**

6-1-3- العوامل الشخصية :

يمكن تقسيم العوامل الشخصية التي تؤثر على أداء العامل في العمل إلى الآتي :

- **قدرات الفرد**: يمكن أن يتسبب عدم توزيع المهام بشكل علمي ومناسب في الإحباط للعامل، حيث يجد صعوبة في أداء المهام المحولة إليه بشكل جيد .

- **تناقض القيم**: قد يتطلب العمل الوظيفي بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات العامل، مما ينتج عنه شعور بالذنب والقلق الدائم وتأنيب الضمير، وهذا يؤثر سلبًا على أدائه .

- **درجة المخاطرة**: يمكن أن يؤدي المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة محسوبة إلى زيادة الإنجاز، في حين أن المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي يؤدي إلى الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء **(هداف، 2018، صفحة 14)** .

6-2- طرق تحسين المناخ التنظيمي :

يعد خلق مناخ تنظيمي ملائم أحد أهم العوامل التي تسهم في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للأفراد، وبالتالي للمنظمة بشكل عام. ونظراً لأن العملية التطويرية والتحسينية في أجواء العمل لا تنتهي، فإنه في كل مرحلة يجب إتخاذ بعض التحسينات المطلوبة للمناخ التنظيمي للعمل، ولكون الإدارة العليا قادرة على التحكم والتطوير فقط في المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها، فإن هناك العديد من الإجراءات التي يمكن للإدارة العليا في المنظمة إتخاذها لخلق مناخ تنظيمي ملائم. ومن بين هذه الإجراءات مايلي :

-**السياسات :** تتطلب المنظمات وضع سياسات مرنة وقابلة للتكيف مع أي تغييرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية، مع الحرص على تحقيق التوازن والتكيف مع المتغيرات المختلفة. ومع ذلك، يجب ألا تكون هذه السياسات عرضة للتغيير المتكرر، بل يجب أن تكون مستقرة وثابتة إلى حد ما، حيث تساعد هذه الثباتية والإستقرار في بناء ثقة وراحة العاملين وتعزيز روحهم المعنوية. على العكس، فإن السياسات غير المستقرة والغامضة تؤدي إلى القلق والإضطراب لدى العاملين، وتؤثر على قدرتهم على الإبداع والإجتهاد والولاء للمنظمة. وبالتالي، فإن وضع سياسات مستقرة وواضحة وعادلة وشفافة يعتبر من أهم الأجواء التنظيمية التي تؤثر على الأفراد والجماعات والمنظمة بشكل عام .

- **تدريب العاملين :** يجب وضع مخطط واضح لتدريب العاملين بهدف رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم، وذلك من خلال توفير إمكانيات التدريب اللازمة. يساعد هذا التدريب على تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز الولاء والثقة لدى العاملين وتطويرهم بإستخدام أدوات ومهارات جديدة .

- **الهيكل التنظيمي**: يجب على الإدارة تحسين الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بما في ذلك تحديد وتقسيم المهام والوظائف وتعيين السلطات والمسؤوليات. يمكن أيضًا توحيد الأنشطة والوحدات الإدارية وتحسين سبل الإتصال بينها لتعزيز التعاون والتنسيق. يساعد هذا التحسين على إستغلال قدرات الفرد والولاء والتفاني لصالح المؤسسة، وتحسين الأداء العام للمؤسسة . **(جايد، 2021)**

- **الإهتمام بوسائل وأنماط الإتصال :** لإنشاء بيئة تنظيمية فعالة تتطلب الإهتمام بسبل التواصل والإتصال في كافة الإتجاهات، بما في ذلك الإتصال الرأسي الصاعد والنازل والأفقي، وجمع الآراء والمعلومات بصورة حقيقيه بين مختلف أجزاء المؤسسة. وذلك من أجل تنسيق الجهود وتعزيز الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بين جميع أطراف المؤسسة .

- **عدالة التعامل :** يجب وضع أنظمة عادلة وغير منحازة إتجاه جميع الموظفين فيما يتعلق بالمكافآت والترقيات والعقوبات والتدريب وغيرها. فهذا يساعد على خلق جو من الرضا والإرتياح بين العاملين، مما يحفزهم على زيادة إنتاجيتهم وتحسين نوعية الأعمال التي يقومون بها، وبالتالي يزيد من سبل الولاء للمؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها .

- **النمط القيادي :** يعتمد على فلسفة تشجع على التعاون والشراكة بين الإدارة والموظفين في إتخاذ القرارات وحل المشاكل المتعلقة بالعمل، ويهدف إلى إعطاء الموظفين الشعور بالقيمة والمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة. فالقائد الذي يدعم ويساعد المرؤوسين دون إنتقاد يمكنه خلق الثقة بالنفس والإستقرار النفسي وتشجيع الأفكار الإبداعية، وبالتالي الحد من الشكاوي والتغيبات والتمارين السلبية . **(سليمة، 2018)**

المطلب الثاني: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية .

1 نشأة ومفهوم سلوك المواطنة التنظيمية :

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي جذبت إهتمام الباحثين و الممارسين في المجال الإداري ، وذلك للأن سلوك المواطنة يرتكز في مفهومه على العامل الذي يعد من أهم الموارد التنظيمية ، إذ بإختفائه لا يمكن تصور وجود أي أساس للمنظمة ، فكما هو معروف أن أغلب البلدان المتطورة حققت ماهي عليه من إزدهار ونجاح في شتى المجالات، بسبب إهتمامها وتسليطها الضوء بشكل كبير على المورد البشري . **(فؤاد حمودي العطار - صفاء سعدون السعيدي واخرون ، 2018، صفحة 181)**

إن سلوك المواطنة التنظيمية لم يذكر في كتب الإدارة إلا في أواخر القرن العشرين، وقد ظهر في النصف الأول من القرن الماضي ما أشار إليه **تشيستر برنارد(chester barnard 1963)** في نظرية التعاونية ألارسمية ،على أن رغبة الأفراد في المساهمة في الجهود التعاونية للمنظمة امر لا غنى عنه لتحقيق الاهداف والفعالية التنظيمية. ووجد **برنارد** انه يجب بدل الجهود ليس فقط للأداء المهام التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، ولكن أيضا من أجل الحفاظ على المنظمة نفسها ،و هذه الرغبة في المساهمة في الجهد أطلق عليها الولاء ، والولاء من هذا المنظور يشكل سلوكيات لا تتعلق بالضرورة بالمواقف ولا بالمكانة ولا بالمناصب الوظيفية او التعويض بل هي سلوكيات إضافية . **(خمخام، 2016-2017 ، صفحة 127)**

لقد **اشار كاتز (Katz 1964)** إلى إن المنظمات التي تعتمد على العمال للقيام بواجباتهم ومهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الإستمرار على المدى الطويل .حيث تحتاج المنظمات غالبا الى العمال للقيام بمهام تتجاوز دورهم الرسمي . **(محمد ناصر اسماعيل -نبيل دنون جاسم واخرون، 2012 ، صفحة 218)**

وقد حدد في دراسته أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية التنظيمية ، وهي ثلاثة أنماط سلوكية إعتبرها أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة تتمثل فيما يلي :

- ✓ التركيز على تحفيز الأفراد للإنضمام الى المنظمة والإستمرار فيها .
- ✓ يجب على الأفراد أداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح .
- ✓ تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق المهام الوظيفية ، التي يحددها النظام رسميا لهم .

وفي بداية الستينات فرق **كاتز** بين نوعين من السلوكيات المرغوبة من الموظفين وهي كما يلي :

- ✓ **سلوكيات النوع الأول :** هو سلوك الدور الرسمي ويتمثل في أداء الموظفين للمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم وفق المعايير الرسمية المعمول بها في المنظمة .
- ✓ **ب- سلوكيات النوع الثاني** : هو سلوك الدور الإضافي ويتمثل في السلوك التطوعي للموظف الذي يتجاوز حدود الإلتزام، بما هو مقرر ومطلوب رسميا من الموظفين مما يدل على أن الفعالية التنظيمية هي توازن دقيق بين الدور الرسمي الذي تم وصفه وظيفيا وبين سلوكيات الأدوار الوظيفية. **(وديعة، 2018-2017، صفحة 109)**

في أواخر السبعينات ظهر مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية للأول مرة في كتابات **organ 1977** لوصف ذلك الجهد التعاوني للعمال أو السلوكيات التعاونية الإبتكارية التلقائية ، حيث كانت الشرارة التي أشعلت إهتمام الباحثين بموضوع سلوك الموطنة التنظيمية . كما ورد في دراسته حول العلاقة بين الرضا وأداء العامل، وأوضح في هذه الدراسة ان السبب الرئيسي لفشل الباحثين في إثبات العلاقة السببية بين الرضا و الأداء يرجع إلى تحديد متغير الأداء بشكل ضيق، بإعتباره مرادفا لمصطلح الإنتاجية المتمثل في كل من كمية ونوعية الإنتاج ، وأنه من المتوقع الكشف عن العلاقة السببية المذكورة أعلاه عند تحديد متغير الأداء على نطاق أوسع في شكل سلوكيات المواطنة التنظيمية . **(لعور, عاشور، 2014-2013، صفحة 67)**

2 مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية :

-حيث قال **(Katz 1964)** إن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوك الرسمي هي أنظمة هشة يسهل كسرها ، وأن المنظمات يجب أن تترك جزءا من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم القدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة التي تتطلب الإبتكارمن قبل الموظفين . **(غني دحام تناي الزبيدي -عبد الناصر علك حافظ واخرون، 2015، صفحة 366)**

- وعرفه ايضا **(Konovsky- Pugh 1994)** بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتجاوز حدود

واجبات الوظيفة المحددة له ، فهو أداء لا يكافأ عليه من خلال هيكل الحوافز الرسمية في المنظمة. **(غني دحام تناي الزبيدي -عبد الناصر علك حافظ واخرون، 2015، صفحة 366)**

- وقام بتعريفه ايضا (**Chattopadhyay ,1999**)أنه سلوك إختياري غير موجود في بطاقة الوصف الوظيفي ولا يلزمه المدير على الموظفين بالقيام به . **(غني دحام تناي الزبيدي -عبد الناصر علك حافظ واخرون، 2015، صفحة 366)**

- كذلك عرفها **(Ahmet 2015)** إنه الدور الحاسم للنجاح والتطوير التنظيمي ، والتعبير عن السلوكيات التي تنطوي على جهد إضافي وعلى أساس تطوعي خارج التوقعات لأداء مهمة محددة ، أو هو سلوك خارج الدور الذي يعزز البيئة الإجتماعية للمنظمة ويتعدى سلوكيات العمل الروتينية. **(, فؤاد حمودي العطار -صفاء سعدون السعيدي واخرون ، الطبعة الاولى 2018، صفحة 185)**

- ومن خلال ماسبق يمكن تقديم تعريف لسلوك المواطنة التنظيمية على أنها إلتزام الفرد للعمل داخل المنظمة بشكل إختياري وليس إجباري ، يتعدى حدود المتطلبات الرسمية للوظيفة ، ويندرج ضمن الأدوار الإضافية التي يقوم بها الفرد في المنظمة وتكون بدون مكافأة رسمية أي خارج نظم الحوافز .

3-خصائص سلوك المواطنة التنظيمية وأهميتها:

3-1- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

- ✓ تستند السلوكيات التطوعية غير المدرجة في الوصف الوظيفي إلى مبادرة فردية ، ولا تعتبر جزًءا من الواجبات الرسمية .
- ✓ تعتبر السلوكيات مهمة للغاية ومرغوبة من قبل المنظمة ، لانها تساهم في رفع فعالية الأداء الوظيفي من المنظور التنظيمي.
- ✓ تحرص المنظمات على تشجيع العاملين على الإنخراط في هذا السلوك رغم كونه سلوكًا تطوعيًا .
- ✓ تتميز هذه السلوكيات بخاصية أساسية وهي أنها موجهة نحو مصلحة المنظمة ، فهي لا تحدث بشكل عشوائي وبدون هدف ، فهي سلوك عقلاني ، أي أن الفرد يدرك مسبقًا أن سلوكه يساهم في مصلحة المنظمة . **(عمر محمد درة، 2008، صفحة 152) .**
- ✓ يتم وصفه على أنه سلوك ذو طبيعة إختيارية تطوعية .
- ✓ يتجاوز هذا السلوك ما هو موصوف في اللوائح الرسمية للمنظمة .
- ✓ لا توجد مكافأة محددة بشكل مباشر في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة ، أي لا يتوقع الشخص الذي يؤدي هذه الأدوار الإضافية مكافأة تنظيمية .
- ✓ لا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي للفرد . **(امينة قهواجي ,ليلى مطالية,واخرون، 2021، صفحة 380).**

3-2 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية :

تنبع أهمية دراسة سلوك المواطنة من حقيقة أنها تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة ، من خلال إدارة العلاقات المتبادلة بين الموظفين في مختلف الإدارات و الأقسام مما يساهم في زيادة حجم إجمالي

المخرجات المحققة. يعتقد الباحثون في مجال المواطنة التنظيمية أن لها أهمية كبيرة في الأداء العام للمنظمة من خلال :

- ✓ يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال بناء قاعدة من العلاقات المتبادلة بين الموظفين في الإدارات المختلفة .
- ✓ تساهم كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وزيادة عمليات الإبداع وسرعة المنظمة في الإستجابة للمتغيرات البيئية وقدرتها على التكيف معها وتكييف العاملين معها كذلك.
- ✓ يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في توجيه الموارد بشكل أكبر نحو تحقيق الأهداف الإنتاجية ، كما أنه يعزز إنتاجية المديرين والعاملين يساهم في تحسين تنسيق الأنشطة بين مجموعات العمل .
- ✓ إنه يعزز قدرة المنظمة على جذب العمال والإحتفاظ بهم بشكل أفضل ، من خلال جعلها مكان عمل جذاب .
- ✓ يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أداة فعالة لتنسيق الأنشطة بين أعضاء الفريق ومجموعات العمل ، من خلال المشاركة الفعالة في مناقشات إجتماعات المنظمة بروح رياضية وتعزيز قدرتها على إستقدام والحفاظ على أفضل الموارد البشرية ، وجعلها بيئة عمل جاذبة. **(زياد العزام ، 2015، صفحة 110)**
- ✓ تقليص نطاق الإشراف من جانب المديرين ، وبالتالي توفير الوقت والجهد والمال لأن ممارسة هذه السلوكيات من جانب الموظفين تجعل المديرين مطمئنين على العمل الذي تقوم به المنظمة ، وبالتالي يقللون من نطاق الإشراف . من هذا يمكننا القول أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي إستراتيجية مهمة إذا عرفنا كيفية إنشائها وإدارتها بين الموارد البشرية ، حيث يتضح أن لها بعدين يجب الإهتمام بهما ، وهما الفرد والمنظمة. فإذا إهتمت المنظمة بسلوكيات المواطنة التنظيمية دون الفرد أو إهتم الفرد بهذه السلوكيات دون المنظمة لم يتحقق المعنى الحقيقي لهذه السلوكيات ، وهذا سيهدد في كل لحظة إختفائها وتلاشيها ضمن السلوكيات العامة. **(بودماغ محمد الامين ,قرين ربيع.، 2021، صفحة 509)**

4-أنماط سلوك المواطنة التنظيمية و مداخلها:

4-1 أنماط سلوك المواطنة التنظيمية :

يحتوي سلوك المواطنة التنظيمية على العديد من الأنماط والصور التي يمارسها العاملين في مؤسساتهم ويمكن أن تحدد وتلخص فيما يلي :

- **النمط المتعلق بشؤون العمال** : يتضمن هذا الأسلوب مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل ، مثل مساعدة العمال المتغيبين عن العمل ، وتوجيه الموظفين الجدد، ومساعدة الموظفين الأخرين وتخفيف الأعباء الوظيفية الكثيرة ، ومساعدة الرئيس والمشرف في العمل ، حتى لو لم يكن ذلك مطلوبًا منه ، حيث يتوقع أن يقوم الموظف بهذه الممارسات التطوعية لأنهم ليسو من بين المتطلبات الرسمية للوظيفة .

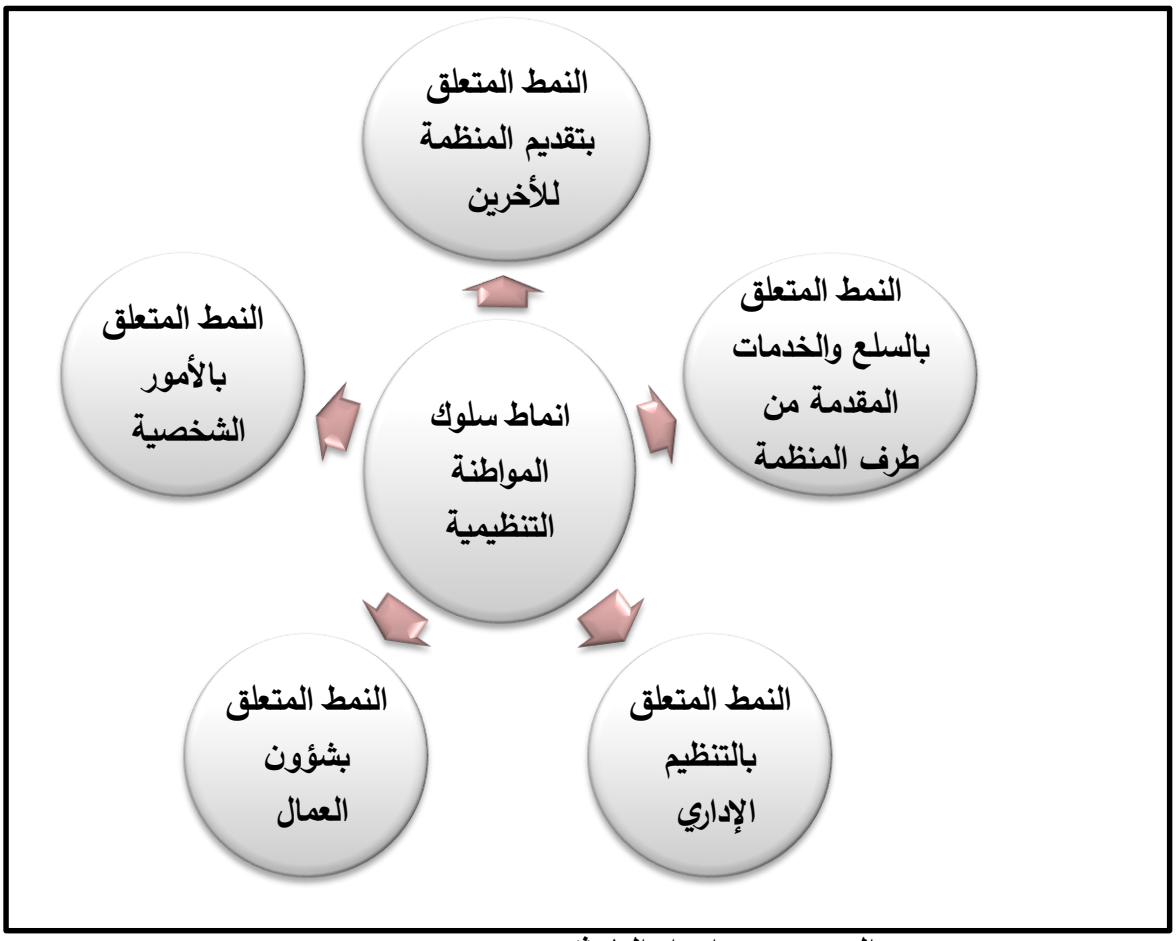
- **النمط المتعلق بالأمور الشخصية** : يتضمن هذا النمط ، تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل الإجتماعية أو العائلية أو العاطفية التي تواجه الزملاء والمديرين والمشرفين والعمال ، حيث يعرف الأخرون عنها ويسعى إلى تقديم المساعدة له.

- **النمط المتعلق بالسلع والخدمات المقدمة من طرف المنظمة :** يتضمن هذا النمط تقديم يد العون للعمال في الأمور المتعلقة بالسلع والخدمات المقدمة ، مثل إرشادهم أو الإستماع إليهم أو شرح الأساليب والإجراءات التي تسهل استفادتهم من خدمات المنظمة .

- **النمط المتعلق بالتنظيم الإداري :** يتم ذلك من خلال الإلتزام بالقيم والسياسات واللوائح التنظيمية في مكان العمل ، مثل الحضور والإنصراف وفقًا لساعات العمل المحددة ، والإستخدام السليم للموارد التنظيمية ، وإقتراح التحسينات التنظيمية أو الإدارية أو الإجرائية التي تساهم في رفع الفعالية التنظيمية .

- **النمط المتعلق بتقديم المنظمة للأخرين** : وذلك من خلال التحدث عن المنظمة بشكل جيد أمام الغير ، والدفاع عنها وعن مصالحها ، كذكر مزاياها أمام الموظفين والعمال ، والوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها مما يساهم في تحسين سمعتها. **(شلابي، الصفحات 64 -65)**

شكل 2: انماط سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من اعداد الباحثتين

2-4 مداخل سلوكيات المواطنة التنظيمية :

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

-المدخل الاول :

يتمحور المدخل الأول حول فكرة الإنفصال بين الأداء الوظيفي المطلوب رسميًا وسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث ينظر إلى الأخيرة على أنها سلوك ذاتي لا يقبل أي مكافئة رسمية. ومع ذلك، يُعتبر هذا الإنفصال غير مجدٍ، حيث يلعب تطوير سلوكيات المواطنة التنظيمية دورًا مهمًا في تعزيز الأداء الفعال للمنظمة. وعلى الرغم من وجود هذا المدخل، يواجه الباحثون صعوبة في التفرقة بين الدور الرسمي والدور الإضافي، كما أن هناك اختلاف في فسير سلوكيات المواطنة التنظيمية بين الأفراد والمنظمات والوظائف. ومن الممكن أن يرى البعض أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تعكس سلوكيات ذاتية وفردية غير مجدية إلا أن المدافعين على هذا المدخل يرون أن هذه الفرديات ستساهم في تحسين العلاقة والإرتباط بين المشرفين والإداريين والموظفين حيث يكون السلوك ناتجا عن حب وود بين الطرفين ، وسيظل هؤلاء الموظفين المخلصين يعملون في المنظمة لمدة أطول وينتجوا منتجات عالية الجودة والكفاءة ويساعدوا المنظمة على النجاح والتميز، ووجود ممارسات لسلوكيات المواطنة التنظيمية مهما كان المنطلق الذي سوف يتم تبنيه حيث يساعد على خلق بيئة عمل مثالية داخل المنظمة وهذه الأخيرة ستزيد من إخلاص العاملين الذين بدورهم سيزيدون من الإنتاج ويقللون من معدل الدوران .

2-المدخل الثاني:

إستند هذا المدخل إلى العديد من البحوث المتنوعة في حالاتها وتخصصاتها، والتي اعتمدت بشكل خاص على بحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة السياسية والإجتماعية. ومن خلال هذا المدخل، يتم النظر إلى المواطنة المدنية كمجموعة من السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع. وبناءً على ذلك، يمكن تصنيف سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع:

- السلوكيات التقليدية لأداء المهام المطلوبة من الدور.

- السلوكيات التي تتعدى مجرد السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور.

- سلوكيات السياسية **(وديعة حبة، 2017-2018، الصفحات 117-116)**

5 -أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ومحدداتها :

5-1- أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية :

لسلوك المواطنة التنظيمية أبعاد عديدة ، لكن المنظرون ركزوا على خمسة أبعاد واتفقوا بالإجماع على أهميتها ، حتى أصبحت تعرف بالأبعاد الخمسة الكبرى ، وهذه الأبعاد هي :

- الإيثار : يشير الى السلوكيات التي يتميز بيها الفرد بالإهتمام بالأخرين ومساعدتهم بشكل إختياري ، ومن ضمن تلك السلوكيات تقديم المساعدة للأخرين في الحاجة، وتبادل المعرفة و الخبرات مع زملاء،

ومساهمة في تعليم الموظفين الجدد ، و المشاركة في حل المشكلات التي تواجه الفريق اثناء العمل ، والاستعداد لمساعدة الزملاء الجدد وتعليمهم التكيف مع بيئة العمل .**(داود غديري -ابو بكر بوسالم ، 2021 ، صفحة 405)**

- **صحوة الضمير** : وتسمى ايضا بالضمير الحي و أحيانًا بُبعد الإلتزام لما يمليه الضمير ، وهو سلوك يتجاوز المتطلبات التي تحددها المنظمة في مكان العمل ، ويتضمن عادة ما يلي :

العمل بعد الدوام لصالح المنظمة، عدم ترك أي يوم من أيام العمل إطلاقا ، والالتزام بالمواعيد ، الحضور إلى العمل مبكرا ، عدم قضاء الوقت المخصص للعمل في القضايا والمحادثات الشخصية ، وإتباع قواعد وتعليمات المنظمة وإجراءاتها الرسمية **(غني دحام تناي الزبيدي، 2015، صفحة 377).**

- **الروح الرياضية:** يمكن تعريف بُعد الروح الرياضية ، والذي يُطلق عليه أيضا روح التسامح ، بأنه انعكاس للإستعداد الفرد لقبول بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية التي تحدث في مكان العمل دون إستياء أو شكوى . غالبًا ما تظهر هذه المضايقات التنظيمية نتيجة لتفاعل العمال داخل نفس المنظمة أو العمل داخل مجموعة معينة ، وتشير أيضا إلى قدرة الفرد على أن يحافظ على مواقفه الإيجابية ، حتى لو كانت أمور العمل تسير وفق منهج يختلف عن منهجه ، بالإضافة إلى التسامح والصبر والإحساس بمشاكل الاخرين. من الواضح أن قبول الفرد لهذه الإحباطات الوظيفية دون شكوى أو تدمر يمكن أن يقلل من عبء العمل على المدير المباشر ويؤدي إلى تفاني كل من الرئيس والمرؤوس في حل مشاكل العمل الحقيقية ، ويشمل ذلك ما يلي :

- ✓ العمل دون شكوى وإنزعاج وملل.
- ✓ عدم البحث عن أخطاء في المنظمة أو تعمد بأقاعها.
- ✓ تحمل ظروف العمل الصعبة وتقبلها بكل سرور.
- ✓ التضحية بمصالح شخصية لصالح المنظمة أو فريق العمل. **(بن عودة مصطفى، 2019، صفحة 77)**

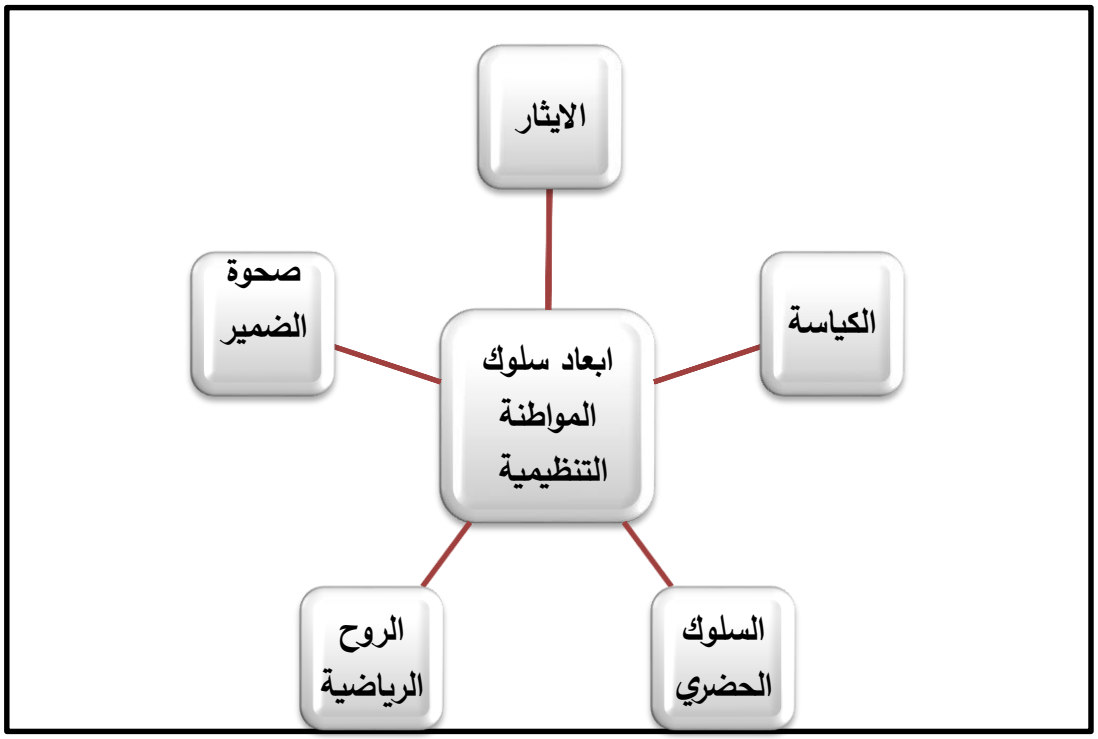
-**الكياسة :** يطلق عليها اللباقة أو اللطف أو المجاملة ، ويعكس مدى إلتزام الفرد بمنع حدوث المشكلات التي قد يواجهها زملاؤه في العمل ، من خلال تزويدهم بالإرشادات وتزويدهم بالمعلومات التي يمكنهم الاستفادة منها ، و تجنب إثارة المشاكل من خلال إدراك مدى تأثير سلوكه على الآخرين. عدم الإساءة أو التعدي على حقوق الآخرين. **(عمر كبير، 2019، الصفحات 33-32)** وتشمل عادة مايلي :

- ✓ احترام حقوق الزملاء الآخرين وخصوصياتهم.
- ✓ حالات الإشعار المسبقة عن الأمور غير الصحيحة أو الحالات السلبية التي تضر بالآخر.
- ✓ تقديم الإقتراحات ، وتمرير المعلومات وتسهيل إجراءات وعمل المنظمة.
- ✓ حالات التذكير والتشاور. **(بن عودة مصطفى، 2019، صفحة 76)**

-**السلوك الحضاري :** أما بعد السلوك الحضاري ، أو ما يسمى بالمشاركة التطوعية ، فهو يعكس رغبة الفرد في الإندماج الجاد ، والبناء في جميع أنشطة وفعاليات التنظيم غير الرسمي. في أبسط معانيه ، قد يشمل هذا البعد تلك السلوكيات التي يظهرها الفرد من خلال مشاركته البناءة في الحياة الإجتماعية للمنظمة. **(يرقي حسين، 2023، الصفحات 20- 18)** بحيث تشمل هذه سلوكيات مايلي :

- ✓ قراءة المراسلات التنظيمية ، والرد عليها وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدها إدارة المنظمة.
- ✓ تقديم مقترحات جديدة لتطوير أساليب العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل أو المنظمة.
- ✓ التحدث عن المنظمة بشكل إيجابي والدفاع عنها وخاصة أمام غير الموظفين.
- ✓ قراءة النشرات والإعلانات الصادرة عن المنظمة والمساهمة فيها.
- ✓ مواكبة القضايا المهمة المتعلقة بالمنظمة .
- ✓ أداء العمل بطريقة تساعد في الحفاظ على سمعة المنظمة. **(بن عودة مصطفى، 2019، صفحة 77)**

شكل 3 :يوضح أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثتين

2-5 محددات سلوك المواطنة التنظيمية :

من منطلق أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ومن الدراسات التي اطلع عليها الباحث وأشار لمعظمها في مراجع دراسته، فقد خلصت نتائج تلك الدراسات إلى وجود متغيرات وعوامل اعتبرها البعض منهم ، محددات لهذا السلوك، وتورد منها ما يلي:

- **الرضا الوظيفي :** الرضا الوظيفي يعني الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله من حيث الحوافز والأسلوب الإشرافي ، الزملاء ، المناخ العام .... وقد أجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية ، حيث أكدت الدراسات أن الرضا الوظيفي هو المحدد الأكبر لسلوك المواطنة التنظيمية .يمكن تفسير هذه العلاقة من خلال حقيقة أن الموظف الذي

يرضى بعمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكات التطوعية ، أو أن السلوك التطوعي ليس سوى عملية متبادلة لأولئك الذين كانوا محسنون له .

كما تعزز هذه النتائج من خلال التصنيف النظري الذي قدمه **كوبلمان** لأهم السلوكيات التي تؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية ، والتي يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد ركائزها الأساسية ، وأن الاهتمام بالجوانب العاطفية للموظف مع الحاجة إلى توفير بيئة مواتية لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي ينعكس إيجابًا في نشر هذه السلوكيات في المنظمة. **(محمد، 2019-2020 ، صفحة 114).**

-العدالة التنظيمية : يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: العدالة التوزيعية ، والعدالة الإجرائية ، وعدالة المعاملات. تعني العدالة التوزيعية إلى أي مدى يشعر الموظف أن ما يحصل عليه يساوي جهده مقارنة بزملائه ، بينما تعني عدالة الإجراءات مدى شعور الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة ، مثل إشراكه عند مناقشة الأسس التي تتم من خلالها عملية تقييم أدائه ، وفيما يتعلق بعدالة التعاملات ، فهذا يعني مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين أثناء عملية تقييم الأداء ، وتبقى هذه الأبعاد مترابطة ومتداخلة تتداخل وتؤدي في النهاية إلى شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمات.

كشفت الدراسات الميدانية ان هناك علاقة قوية بين شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، حيث ان العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية وتجعل الموظف يشعر بالمسؤولية تجاه منظمة العمل **(بن كيحول محمد ، 2019-2021، صفحة 117)**

-الولاء التنظيمي : هناك العديد من التعريفات للولاء التنظيمي ومختلف الأساليب الفكرية لمالكها. يعرّفها البعض على أنها درجة شدة إتصال الفرد وتفاعله مع منظمة العمل. بحيث رأت مجموعة أخرى أنه رغبة في زيادة القدرة على العمل والولاء للنظام الإجتماعي ، ورأت مجموعة ثالثة أنه إيمان قوي بقيم المنظمة وأهدافها و الرغبة في القيام بالمزيد ، والعمل المنظم ، و رغبة قوية في البقاء في المنظمة ، في المقابل الولاء التنظيمي هو الدرجة التي يرتبط بها الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة ، ودرجة إستعداده للعمل. من أجل نجاح وإستمرارية المنظمة ، وكل ذلك مصحوب برغبة قوية في مواصلة العمل في المنظمة ، ويحتل البحث عن تأثير الولاء التنظيمي على المواطنة التنظيمية بعدًا كبيرًا في أدبيات السلوك التنظيمي لفهم طبيعة ومدى العلاقة بينهما ، وكيف يشكل الولاء محددًا مهمًا للسلوك المواطنة التنظيمية . **(حمزة معمري -بن زاهي منصور ، 2014 ، الصفحات 48-50)**

- القيادة الادارية : تعتبر القيادة الإدارية من أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وترسيخ وتشكيل قيم ومبادئ وثقافة المنظمة والتي بدورها تؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين على جميع المستويات. إن قيمها وأفعالها التي تؤثر بشكل مباشر على سلوك مرؤوسيه مستوحاة من توجيههم ، وفي هذا الصدد ، أظهرت العديد من الدراسات علاقة قوية بين القيادة التحويلية و سلوك المواطنة التنظيمية ، نظرًا لأن القائد التحويلي يسعى دائمًا إلى تحفيز موظفيه على فعل أكثر مما يتوقعون من خلال العمل كنموذج يحتذى به ، وإحترامهم والإهتمام بإحتياجاتهم ، مما يزيد من المرؤوسين. ثقة به ، في هذا الصدد يتبين أنه عندما تكون ثقة الموظف في رئيسه عالية ، فإنه سينخرط في سلوك تطوعي . **(حمزة معمري -بن زاهي منصور ، 2014 ، الصفحات 48-50)**

- **الثقافة التنظيمية :** تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على سلوك الأفراد في مختلف المنظمات. وقد أظهرت الدراسات أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤثر سلبًا أو إيجابًا على سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك حسب القيم التي تمتلكها المنظمة والتي تحفز أو تعرقل نوعية السلوك التطوعي حيث تتمثل الثقافة التنظيمية في مجموعة القيم المشتركة التي يتبناها العاملون في المنظمة، وتميزها عن غيرها من المنظمات ضمن المجتمع واحد أو حضارة واحدة. تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك الأفراد في المنظمة، ويعتمد ذلك على مدى التشجيع أو الرفض لممارسة السلوكيات التطوعية. إذا كان المتعارف عليه في المنظمة هو تشجيع الموظفين على ممارسة سلوكيات تطوعية معينة، فسيتأثر جميع أفراد المنظمة بذلك ويعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم. وإذا كانت القيم التنظيمية تشجع على الإلتزام بالسلوكيات المطلوبة فقط، فسيحد من ممارسات السلوكيات التطوعية ويقلل منها بشكل كبير، وبالتالي يكون إلتزام الموظفين بالمهام المطلوبة هو الأساس للممارسات السلوكيات المواطنة التنظيمية المحدودة. **(حمزة معمري -بن زاهي منصور ، 2014 ، الصفحات 48-50)**

- **التسيس التنظيمي :** تشير السياسة التنظيمية إلى الأنشطة والممارسات التي يستخدمها الأفراد داخل المنظمات لتحقيق مصالحهم، بما في ذلك عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتطوير. وترتبط هذه السياسة بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على العديد من جوانب الحياة داخل المنظمة. على سبيل المثال، فإن زيادة مستوى التسيس التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى زيادة ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية نظراً للرضا الوظيفي والثقة العامة في النظام وعدالته، بينما تنخفض هذه الممارسات في حالة إنخفاض درجة القوة والنفوذ وتدني مستوى التسيس التنظيمي، بسبب ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة في النظام وعدالته. **(عبد السلام بن شايع القحطاني، الطبعة الاولى 2016، صفحة 55)**

6 -الجوانب السلبية لسلوكيات المواطنة التنظيمية :

في أي منظمة ، هناك ثلاثة أنواع من سلوك الموظف (سلوك أداء الواجب الرسمي ، وسلوك المواطنة التنظيمية ، والسلوك المنحرف داخل مكان العمل) فيما يتعلق بسلوك أداء الواجب الرسمي ، فقد عّرفها بأنها تلك التصرفات أو السلوكيات التي تخضع للتحكم الفردي وتساهم في أهداف المنظمة. هو السلوك المطلوب والأكثر أهمية في المنظمة ويخضع للأنظمة والإجراءات والمكافآت التنظيمية الرسمية ، وهو مرادف للأداء العام للمنظمة. أما سلوك المواطنة التنظيمية فهو سلوك يأتي بعد السلوك الرسمي في تحديد الأداء الوظيفي الشامل. بينما ُيعرف السلوك المنحرف في المنظمة بأنه السلوك التطوعي لموظفي المنظمة ، وهذا السلوك يمثل إنتهاكًا وتجاوزا للمعايير التنظيمية المهمة ، وبالتالي يهدد مصلحة وخير المنظمة أو العمال ، أو كليهما ، و هذه السلوكيات المنحرفة مثل السرقة ، وإحراج الزملاء في العمل ، والتلاعب بممتلكات المنظمة ، ونشر الإشاعات الخبيثة) التي لها آثار سلبية على العمل والمنظمة ، وقد يحدث مثل هذا السلوك لأسباب عديدة ، مثل الظلم وعدم المساواة. بين العاملين ، أسباب إجتماعية عديدة ، أو أسباب فردية ، أو مرض ، أو عواقب نفسية.

1-6 إستخدام سلوكيات المواطنة لأدارة التطبيع (التظاهر) : أنشطة إدارة التطبيع هي السلوكيات التي يمارسها الأفراد من أجل خلق صور مواتية لأنفسهم بين زملاء العمل أو المشرفين ، وليس بسبب مصلحة المنظمة ، وقد يمارس هؤلاء الأشخاص هذه السلوكيات في وقت تقييم أدائهم أو ترقية.

2-6 الكلف المحتملة للمواطنة : عند انغماس العاملين باداء سلوكيات المواطنة والافراط فيها قد تكون لها تكلفة محتملة ومثال دلك تأدية هده السلوكيات على حساب العمل الاساسي ورسمي ، المساواة بين السلوك الرسمي وسلوك الاضافي من حيث الاهمية ، الافراط من هده السلوكيات ودلك لسبب نقص في العاملين او في التدريب ، الانتباه الى عدم تعارضها مع مستويات التغيير و الابداع .

3-6 المواطنة المفرطة : قد يفرط العاملين في مقدار سلوكيات المواطنة التنظيمية المطلوبة ، وذلك حتى تبدو سلوكياتهم استثنائية يطلق عليها (المواطنة المفرطة) ، في هذه الحالة يتجاوز الموظفين مهامهم الرسمية ليس بسبب إلتزامهم وولائهم بل خوفا من إلغاء وظائفهم . **(غني دحام تناي الزبيدي واخرون ، 2015 ، الصفحات 375- 376)**

7- العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية :

تهدف المنظمات دائًما إلى رفع مستوى خدماتها التي تقدمها لجميع أفراد المجتمع ، وتسعى إلى تزويد موظفيها بأفضل السلوكيات ، وقد ينبع سلوك الموظف الإيجابي أو السلبي من عوامل مختلفة ، بما في ذلك العوامل الشخصية ، والتي لها التأثير على أدائه في العمل ، ومساعدته في ممارسة سلوك العمل التطوعي في المنظمة . أو أحد العوامل التنظيمية وله تأثير قوي في جعل الموظف يتبنى سلوك المواطنة في العمل . لذلك نجد من الضروري توضيح هذه العوامل الشخصية والتنظيمية وهي كالتالي :

1-7 العوامل الشخصية

من بين هذه العوامل الشخصية ما يلي . :

-عمر الموظف ومدة خدمته : وقد ثبت أن عمر الموظف له تأثير واضح على سلوك المواطنة التنظيمية ، حيث تختلف العوامل المؤدية إلى سلوك المواطنة التنظيمية بين الأفراد بإختلاف أعمارهم. بينما نجد أن الموظفين الأكبر سنًا يهتمون بالعلاقات الإجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها بمرور الوقت ، أما بالنسبة لفترة خدمة الموظف ، فقد تبين أن لها علاقة سلبية بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ، مثل الموظفين الجدد يظهرون مستوى عالي من المواطنة التنظيمية مقارنة بالموظفين القدامى ، والسبب في ذلك يعود إلى أن الموظفين الجدد لا يعرفون أو غير متأكدين من الحجم الدقيق للمسؤوليات المطلوبة منهم ، وبالتالي تحديدها على نطاق واسع ، ولكن مع مرور الوقت تنخفض درجة غموضهم ويصبحون أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة ، مما يؤدي إلى نقص الانشطة التطوعية الإضافية التي سبق أن إعتادوا القيام بها .

-المؤهل العلمي والخبرة : المؤهل العلمي للموظف له أثر كبير في تفعيل دوره الوظيفي. وبالمثل فإن الخبرة العملية التي تتماشى مع المؤهل الاكاديمي تعود مثل الراحة النفسية للموظف عند قيامه بوظيفة كان مؤهلا لها ولديه خبرة عملية فيها تعود بالفائدة على المؤسسة من عدة جوانب ، وبالتالي يزداد شعور الموظف بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

-الدوافع الذاتية للموظف: يتم تعريف الدافع الذاتي على أنه إحتياجات الفرد الداخلية لإنجاز وتحقيق الذات ، والتي تدفع السلوك والعمليات النفسية. لذلك ، فهي قوى داخلية تدفع الفرد للقيام بعمل معين دون توقع حوافز مادية. إن الموظف الذي لديه دوافع ذاتية ويميل إلى العمل التطوعي سيوجه أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية ، للأنه يساهم في إشباع إحتياجاته الداخلية من

الإنجاز وتحقيق الذات. وفيما يتعلق بشخصية الموظف تعتبر من أهم العوامل التي جذبت إنتباه العديد من الباحثين الذين سلطوا الضوء على علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. أشارت معظم نتائج الدراسات إلى أن شخصية الموظف لها دور مهم في ظهور أو إختفاء ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية داخل المنظمة.

-المركز الوظيفي للموظف : تشمل عوامل المنصب الوظيفي المنصب ، ومركز الموظف في الهيكل التنظيمي للمنظمة الموظفون الذين قضوا وقتًا طويلا في العمل بالمنظمة لديهم قناعات معينة في أداء عملهم ، ولديهم أيضا علاقات ضمنية وروابط قوية مع موظفين آخرين في المنظمة ، مما يولد مشاعر إيجابية تنعكس في سلوكيات ادوارهم الإضافية اتجاه مؤسستهم ، وقد كشفت الإحاث أن تولي مناصب عليا يزيد من سلوك المواطنة التنظيمية وإمكانية العمل بفعالية في المنظمات مقارنة بتولي مناصب أدنى ، نتيجة تمتع الافراد في المناصب العليا بسلطة أكبر وحرية أكبر فيما يتعلق بأدائهم لسلوكيات معينة ، والتي تشمل تقديم سلوكيات الدور الإضافي . **(عبد السلام بن شايع القحطاني، الطبعة الاولى 2016، الصفحات 55 - 57).**

7-2- العوامل التنظيمية :

من بين هذه العوامل التنظيمية:

-فريق العمل: تعتبر فرق العمل من أهم وسائل النجاح في العملية الإدارية ، ومن أبرز سمات الإدارة الناجحة التي تحرص على الإنجاز وتحترم التخصص وتسعى إلى مزيد من المشاركة بينها وبين أعضاء الإدارات الأخرى ، ومن أجل ذلك . لكي ينجح الفريق ، يجب أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه ، فهي بمثابة محطة توليد طاقة متأصلة في الافراد ويجب على الفرد أن يدرك أهمية العمل الجماعي للمصلحة العامة للمنظمة ، وهذا الشعور ينبع من إدراك ضمير الفرد أنه يمثل مجموعة وليس شخصا. يجب أن يشارك بكل مؤهلاته ومواهبه وسلوكياته لدعم روح فريق العمل التي تصب في المصلحة العامة للمنظمة. نجاح الفريق هو نجاح مرتبط بكل فرد بالمنظمة ، وفشله هو فشل كل عضو أيضا. لذلك ، فإن المشاركة الإيجابية النشطة تعطي مجموعات العمل إيجابية ورابطًا قويا يؤدي إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

- طبيعة الوظيفة: يتم تحديد الوظيفة من خلال مجموعة من الواجبات والمهام والمسؤوليات. كل وظيفة لها دور واضح في المنظمة ، وكل موظف مطالب بأداء وظيفته على أكمل وجه لتحقيق أهداف المنظمة. من أهم مبادئ الإدارة مبدأ التخصص في مجال العمل ، وهذا المبدأ له علاقة بالوظيفة ، بصفتها ، وبعض المهام والواجبات التي تتطلب أن يؤديها الشخص الذي يجب أن تتوفر فيه الشروط ، بما في ذلك التخصص في طبيعة الوظيفة ، بشرط أن يتم توزيع العمل بالطريقة الصحيحة ، أي أن يُمنح كل موظف العمل الذي يستطيع القيام به حسب قدراته ومؤهلاته وإمكانياته العلمية وقدراته العملية وقدرته على أداء ذلك النوع من العمل. وكل هذا بهدف تحقيق السرعة في الإنجاز ودقة في العمل و شعور الموظف بإنه في المكان المناسب و أداء عمله على أكمل وجه ، مما يمنحه إحساسًا بالراحة والرضا و الإستقرار الوظيفي ، والإنتماء التنظيمي ، مما له أثر معنوي إيجابي على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة ككل .

-**حجم العمل :** حجم العمل المسند للموظف هو أحد العوامل التي تؤثر على جودة إنتاجه. إذا كان حجم العمل يتناسب مع إمكانيات وقدرات الموظف ، فسيشعر بالعدالة في توزيع العمل الذي ينمي فيه السلوك الحضاري الذي يحثه على أداء العمل المنوط به بشكل جيد.

-**الترقية :** هو نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى بمستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب الموظفين العام ، حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع بالمزايا المادية أو المعنوية المقابلة. يتم إختيار العمال الأكثر كفاءة وملائمة لتولي وظائف ذات مستوى أعلى و مسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري وفق الضوابط القانونية للترقيات المعتمدة من قبل المديرين المرفقة بآرائهم الشخصية عن الموظف صاحب السلوك الأفضل ، إلى جانب الضوابط القانونية للترقية ، وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين الترقية والسلوك المواطنة التنظيمية ، وأنه حافز للمديرين لتفضيله على الآخرين في الترقية. **(عبد السلام بن شايع القحطاني، الطبعة الاولى 2016، الصفحات 57 - 60).**

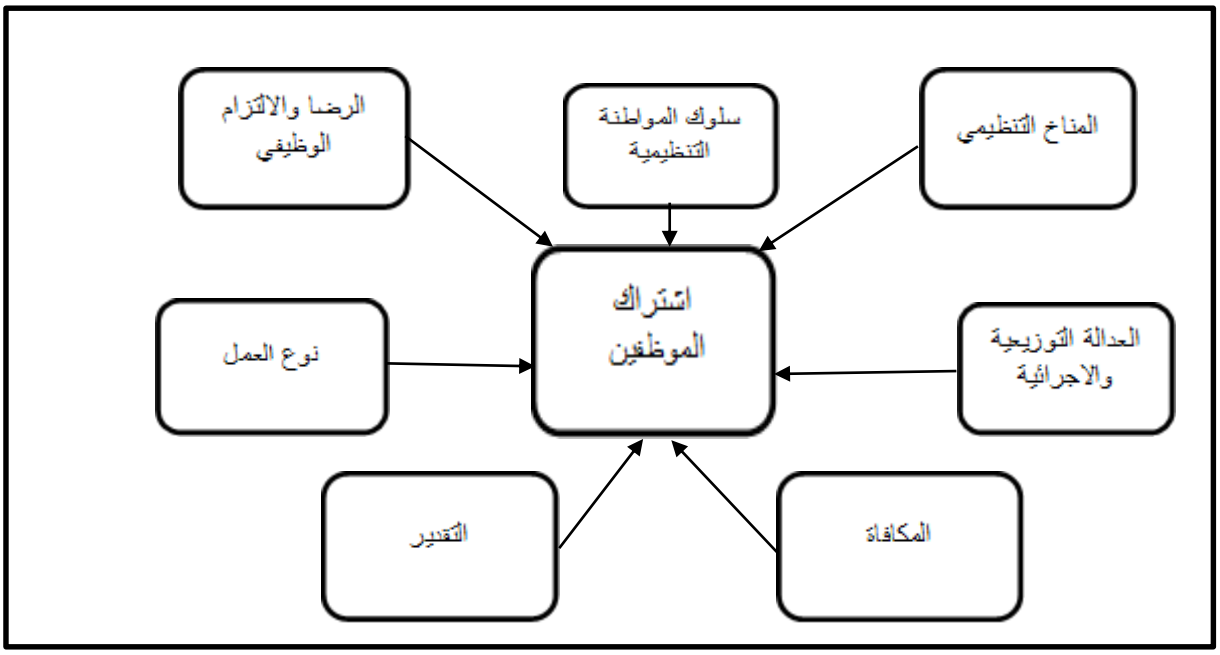
المطلب الثالث :العلاقة بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

يشير المناخ التنظيمي إلى البيئة العامة داخل المؤسسة وكيفية تفاعل الأفراد معها، بينما يشير سلوك المواطنة التنظيمية إلى مدى تفاعل الأفراد مع المؤسسة وإسهاماتهم في تحقيق أهدافها. وبالتالي، يمكن إعتبار المناخ التنظيمي عاملًا مؤثرًا على سلوك المواطنة التنظيمية. إذا كان المناخ التنظيمي إيجابيًا، فمن المرجح أن يزيد ذلك من مستوى الإلتزام والولاء لدى الموظفين تجاه المؤسسة، وبالتالي قدرتهم على القيام بأعمال إضافية خارج نطاق واجباتهم الوظيفية. وبالمثل، إذا كان المناخ التنظيمي سلبيًا، فمن المرجح أن يؤدي ذلك إلى إنخفاض مستوى الإلتزام والولاء، وقد يؤثر سلبًا على سلوك المواطنة التنظيمية. ومن الجدير بالذكر أن هذه العلاقة ذات طابع ثنائي، حيث أن سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يؤثر بدوره على المناخ التنظيمي. فعلى سبيل المثال، إذا كانت هناك مبادرات من قبل الموظفين لتحسين المناخ التنظيمي، فقد يؤدي ذلك إلى تعزيز الثقة والتعاون بين الموظفين و إيجاد بيئة عمل أكثر إيجابية. بالتالي، يجب على المؤسسات الإهتمام بإنشاء مناخ تنظيمي إيجابي وتشجيع سلوك المواطنة التنظيمية بين موظفيها، حيث يمكن أن يساعد ذلك على تعزيز أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أكثر فعالية وعلى هذا الأساس سنحاول توضيح العلاقة القوية التي تربط بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال الإستعانة بمجموعة من النماذج التي تربط بين المتغيرين ومحاولة تفسيرها من خلال العلاقة الموجودة بين كلاهما.

1- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

سوف نتحدث فيما يلي عن عدد من العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وذلك بإستخدام مجموعة من النماذج التفسيرية.

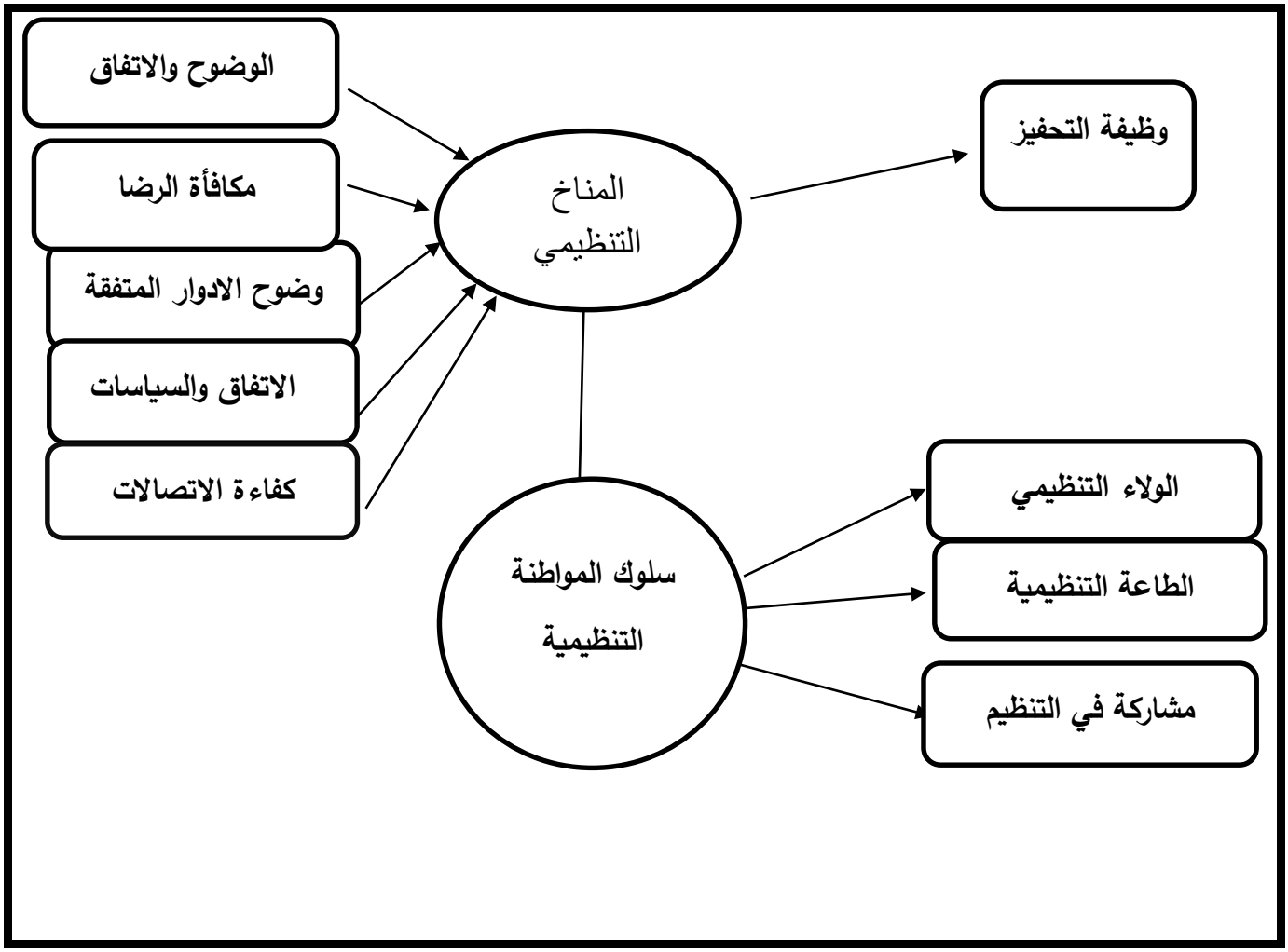
شكل 4 : العناصر الأساسية المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر: (jehanzeb., june 2012, p. 104)

يتضح من الشكل السابق أن هناك ثلاثة عوامل أساسية تؤثر بشكل كبير في سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في المنظمات، وهي: المناخ التنموي للموارد البشرية ويقصد به المناخ التنظيمي ، الرضا والإلتزام الوظيفي، وعقد الموظف. فالمناخ التنظيمي هو البيئة التي يتم فيها تنفيذ العمليات والإجراءات اليومية في المنظمة، وهو يؤثر بشكل كبير في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يحفز الموظفين على العمل بطريقة متفائلة ويزيد من مستوى رضاهم وإلتزامهم الوظيفي. علاوة على ذلك، يحفز المناخ التنظيمي من العمل والمشاركة الفعالة في نجاح المنظمة. وتعتبر عملية إشراك الموظفين في العمل وتحفيزهم عن طريق تقديم المكافآت والتقديرات من العوامل التي تؤثر إيجاباً في سلوك المواطنة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن العدالة التوزيعية والإجرائية في المنظمة تلعب دوراً مهماً في تحفيز الموظفين وزيادة سلوكياتهم الإيجابية

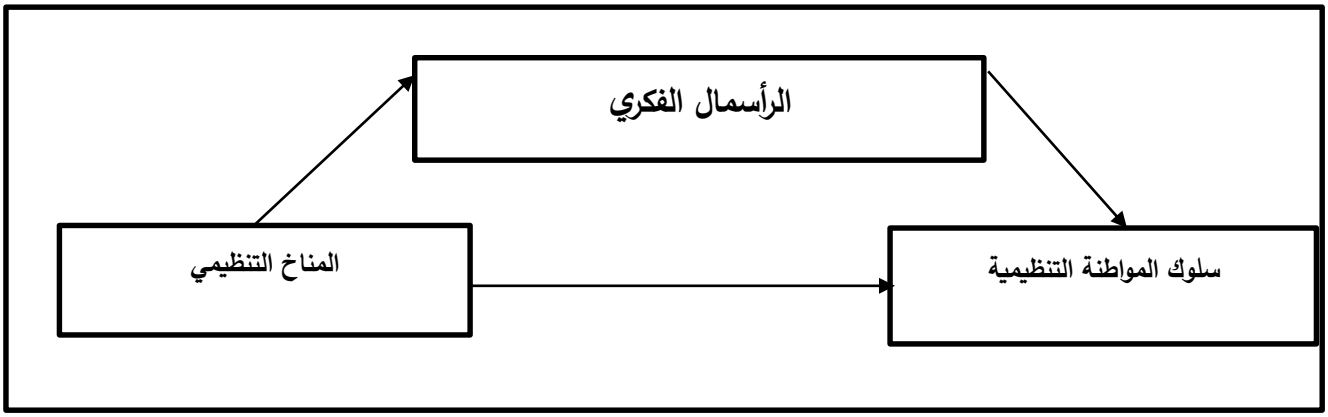
شكل 5 :العلاقة بين المناخ التنظيمي مع حوافز العمل وسلوك المواطنة التنظيمية



المصدر : (Siroos Ghanbari -Asghar Eskandari , 2002 , p. 6)

يوضح الشكل السابق مدى أهمية المناخ التنظيمي في أي منظمة، حيث يتأثر سلوك الموظفين ومستوى مشاركتهم في العمل بشكل كبير بالمناخ التنظيمي. ويتأثر المناخ التنظيمي بعوامل مختلفة مثل كفاءة الإتصالات ووضوح الأدوار والمسؤوليات وغيرها، بالإضافة إلى ذلك، يعد المناخ التنظيمي أساسيا في عملية التحفيز للموظفين، حيث يمكنه تحفيزهم على العمل بجهد أكبر وتقديم مهاراتهم وخبراتهم في العمل. وبالتالي، يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو بيئة العمل التي يتحرك فيها الموظفون، ويؤثر على مدى استعدادهم ورغبتهم في المشاركة في العمل وتحقيق الأهداف المنظمة.

شكل 6 :العلاقة بين المناخ التنظيمي مع حوافز العمل وسلوك المواطنة التنظيمية



المصدر : (Faisal Qadeer - Hina Jaffery , 2014 , p. 456)

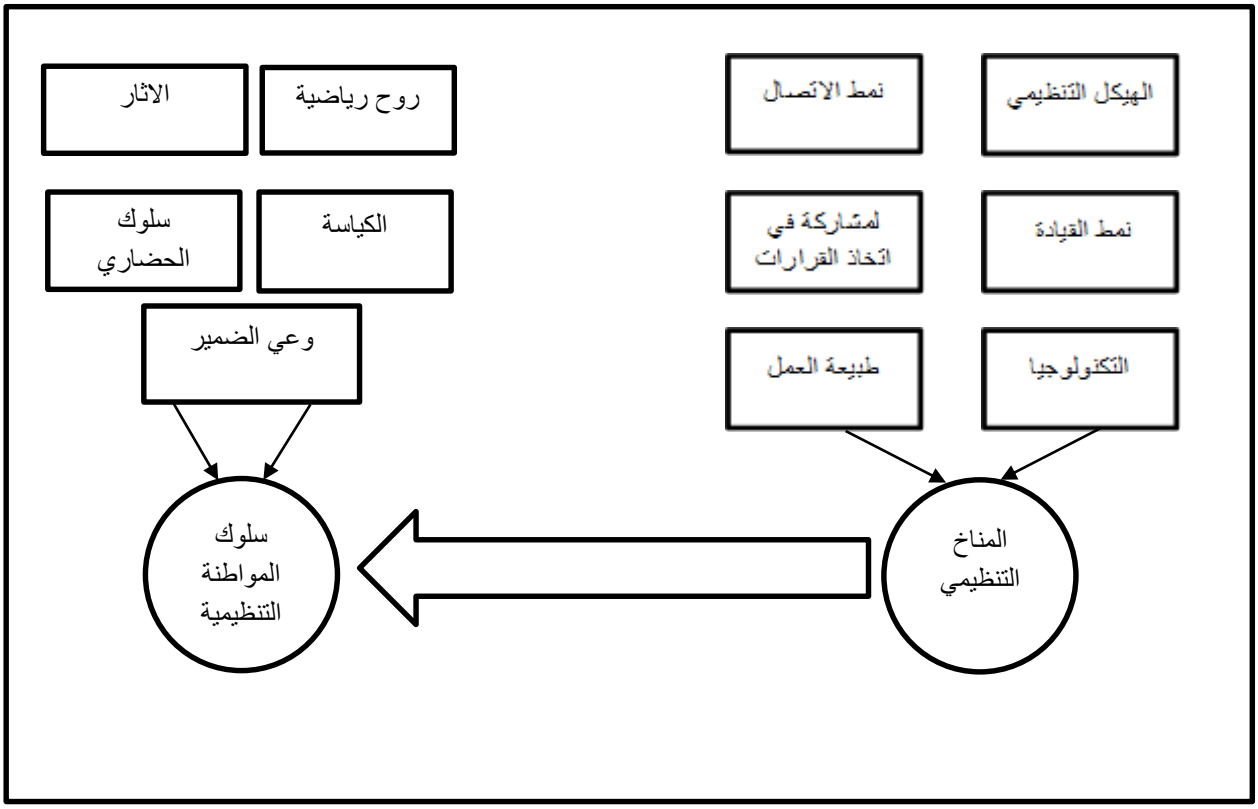
يبين الشكل السابق أن المناخ التنظيمي في المنظمة يؤثر بشكل مباشر على الرأسمال الفكري لديها.

فإذا كان المناخ التنظيمي إيجابيًا، فسوف يشجع على الإبداع والإبتكار في المنظمة. بينما إذا كان المناخ التنظيمي سلبيًا، فسوف يؤثر سلبًا على الرأسمال الفكري لديها. وبالنسبة لسلوك المواطنة التنظيمية، فإن المناخ التنظيمي يؤثر عليه من خلال تشكيل البيئة التي يعمل فيها الموظف ويؤدي مهامه في المنظمة. وبالتالي، فإن المناخ التنظيمي يلعب دورًا حاسمًا في تحفيز الفرد وإندفاعه لتقديم سلوكيات إضافية تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية. وبالنسبة للرأسمال الفكري، فإنه يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على طبيعة المناخ التنظيمي في المنظمة. وبمعنى آخر، فإن الرأسمال الفكري يساهم في صياغة المناخ التنظيمي وتحديد نوعية الثقافة العامة في المنظمة .

2-العلاقة التكاملية بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية:

سنقوم الآن بعرض نموذج يوضح العلاقة التكاملية بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.

شكل 7:علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.



المصدر : من إعداد الباحثتين .

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

خلاصة الفصل :

من خلال ما تم مناقشته في دراسة الإطار النظري للمناخ التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية من هذا الفصل ، توصلنا إلى وجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع لما له من أهمية في مجال الدراسة بصفة خاصة وفي الميدان الإداري بصفة عامة. حيث تعمقنا في كل دراسة ، كذلك أدركنا أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمات، حيث يؤثر على أداء العاملين وإحساسهم بالإنتماء والولاء ، حيث يمكن أن يكون إيجابيًا ويحفز العاملين على أداء مهامهم بشكل أفضل، أو يكون سلبيًا ويؤدي إلى إحباطهم وعدم اهتمامهم بأداء مهامهم بجدية، وإستنتجنا أن سلوك المواطنة التنظيمية يعد كعامل أساسي في تحسين أداء المنظمة ومواجهة التحديات التنافسية في بيئة متغيرة ومتطلبات العملاء المتزايدة . وفي الأخير تحدثنا عن العلاقة القوية بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، وقدمنا نماذج توضيحية لتوضيح تأثير كل عامل على الآخر. وأكدنا أن المنظمات التي ترغب في الإستمرار والبقاء، يجب أن تتبنى سلوكات المواطنة التنظيمية ضمن مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على الإبداع والإبتكار.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي والمنهجي لدراسة.

تمهيد :

للوصول إلى نتائج ملموسة لا يمكن الإعتماد على الجانب النظري فقط ، بل لابد من الإهتمام بالجانب التطبيقي، من أجل مقارنة ما تم الوصول إليه نظريا وما هو موجود في الواقع وهو ما ذهبنا إليه في الفصل الثاني . سيتم إسقاط الدراسة التطبيقية على مؤسسة (سونلغاز) من خلال الشركة الجزائرية للإنتاج الكهرباء- وحدة الحامة . بإعتبار أنها إحدى المؤسسات العمومية الإقتصادية الكبيرة والمؤثرة في الجزائر،

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تناول المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة (سونلغاز) بشكل عام والمؤسسة المستقبلة "وحدة إنتاج الكهرباء –الحامة " بشكل خاص، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه منهجية الدراسة .

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز (الشركة الوطنية للإنتاج الكهرباء وحدة الحامة _الجزائر)

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم المؤسسة المستقبلة، أين قمنا بإجراء الدراسة الميدانية المتمثلة في المؤسسة الوطنية لتوليد الكهرباء(وحدة الحامة)، من خلال التعريف بها من حيث نشأتها، موقعها، مهامها، وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نبذة تاريخية على الشركة.

1-لمحة تاريخية على الشركة:

سونلغاز هي المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والغاز، تنشط في ظل القانون الجديد للطاقة رقم -195 02الصادر في 2005/05/01 ويوجد مقرها الإجتماعي ب 02 شارع كريم بلقاسم بالجزائر العاصمة حيث تعتبر من أقدم المؤسسات في الجزائر مما يكسبها خبرة من حيث التنظيم الإداري والهيكلي في الميدان الصناعي والتجاري ففي هذا الصدد سوف نتناول نشأة المؤسسة مهامها وهيكلها.

تم إنشاء مؤسسة سونلغاز بالأمر التنفيذي رقم 59-69 الصادر ة بتاريخ 1969/07/29 الذي يحمل إنحلال شركة كهرباء و غاز الجزائر التي أنشأت بمقتضى لأمر التنفيذي رقم 1002 _ 47 الصادر في 1947/06/05 و هو أمر تأمين كهرباء و غاز الجزائر بعدما كانت تابعة لكهرباء و غاز فرنسا، حيث أمم هذا الأمر ، إنتاج، التوزيع، النقل، و إستيراد و تصدير الكهرباء و الغاز المشتعل بعدما كانت تسير من قبل مجلس يتكون من 24 عضو يتم تعيينهم بقرار رسمي من طرف الحاكم العام الجزائرية إلى أن تم إصدار المرسوم 59_ 69 بتاريخ 1969/07/29 الذي يتضمن إنحلال شركة كهرباء و غاز الجزائر و تحويلها قانونيا لمؤسسة سونلغاز، و كان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة و مساندة التنمية الإقتصادية للبلاد. و المقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية و حصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية(الإنارة الريفية) و هو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية، ثم جاء المرسوم التنفيذي الصادر في 1991/09/17 لتتحول بموجبه المؤسسة إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري .

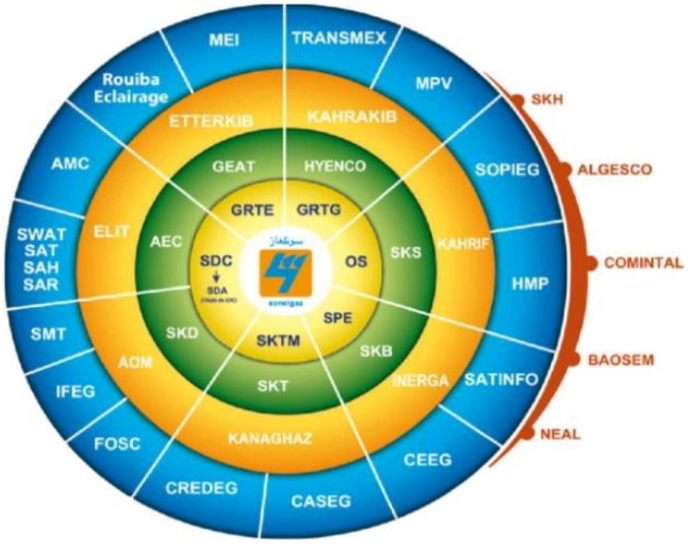
وفي سنة 1991 ، تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري «EPIC» طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91-475 الصادر ب 17 سبتمبر 1991. كما تم سنة 1995إصدار المرسوم التنفيذي رقم 95-280 الصادر ب 17 سبتمبر 1995 الذي يحدد مهام سونلغاز و خضوعها لوصاية وزارة الطاقة.

أما في 1 جوان 2002 ووفقا للقرار الرئاسي رقم 02-195 أصبحت سونلغاز شركة ذات أسهم حيث تتوفر على رأس مال قدره 15 مليار دينار جزائري موزعة على 150 ألف سهم قيمة كل سهم **1.000.000**دج وهذه الترقية تمنح لمؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها حيث أصبحت في سنة **2004** مجمعاً أو شركة قابضة بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية و هي:

- مسير شبكة نقل الكهرباء "**GRTE**" .
- مسير شبكة نقل الغاز "**GRTG**" .
- شركة إنتاج الكهرباء"**SPE**" .
- شركة توزيع الكهرباء"**SD**" .

✓ مجموعة الشركات المكونة لمجمع سونلغاز:

شكل 8: شكل توضيحي لشركات المكونة لمجمع سونلغاز



المصدر: (المؤسسة، 2023)

1-1-التعريف بفرع الشركة الجزائرية للإنتاج الكهرباء "SPE"

✓ تعريفها:

تعتبر محطة توليد الكهرباء بالحامة من أهم محطات توليد الكهرباء على المستوى الوطنـي سواء من ناحية الإنتاجية أو من ناحية التطور التكنولوجي لأجهزتها الإنتاجية، وقد أنشئت هذه المحطة قصد دعم تغذية البلد بالطاقة الكهربائية، وتتكون المحطة من أربعة **(04) مولدات تدعى MONOBLOCS »** قدرة كل واحد منها 176 ميغا وات.

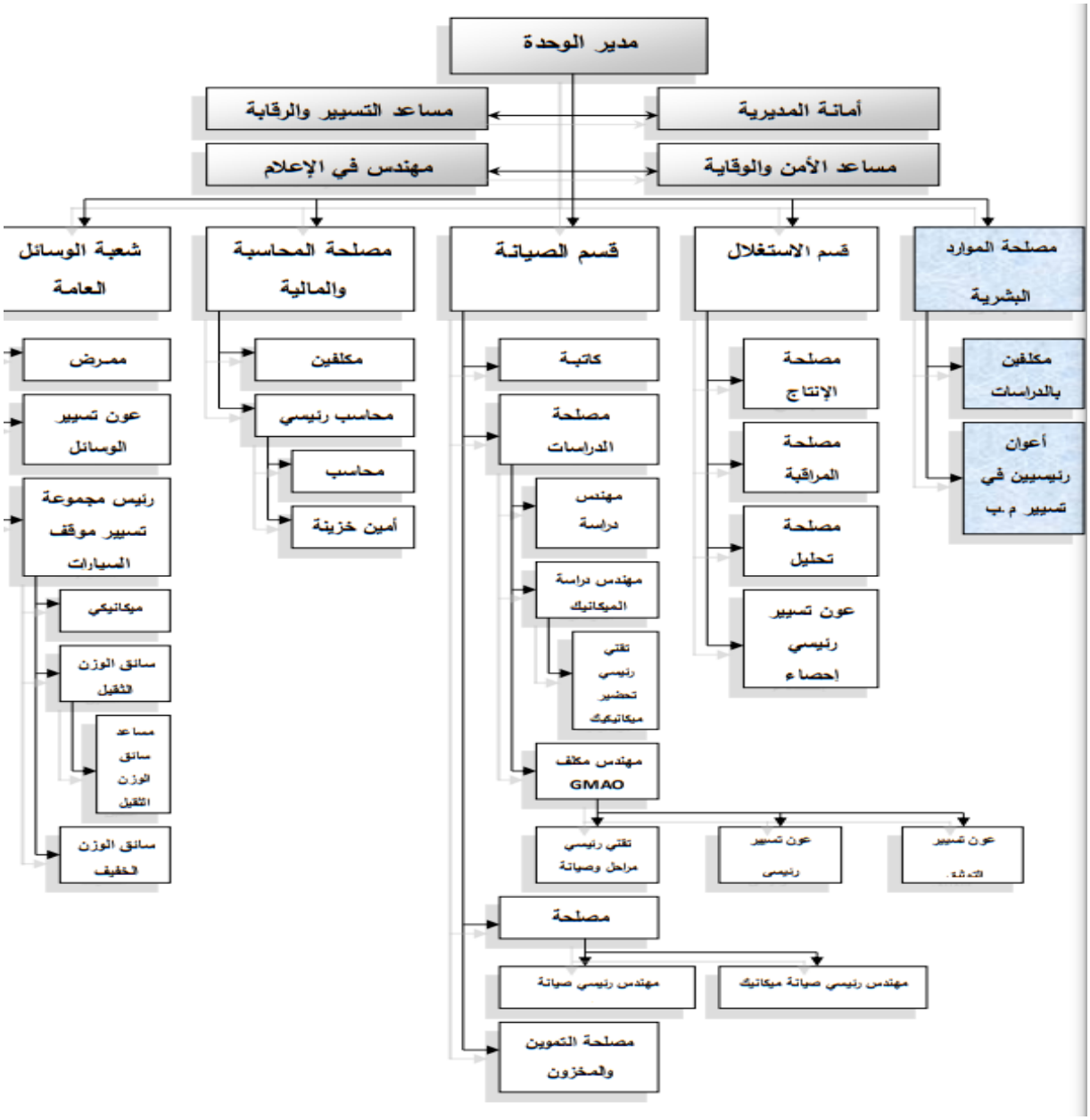
أما بالنسبة للموقع الجغرافي فإن المحطة تقع في الحامة بالجزائر العاصمة وتقدر مساحتها بـ 35 هكتار، وقد شرع في إنشائها سنة **1980** من طرف مجموعة من المؤسسات الجزائرية مع الشركة ألمانية مجموعة **SIEMENS** برأس مال يقدر بألفين وخمسمائة مليون دينار جزائري (**2.500.000.000دج**) وانتهت الأشغال بها سنة **1986**وهي السنة الاولى لبداية إشغال المحطة.

✓ شروط ومعايير إختيار الموقع :

- قرب وجوار المحطة من المستهلكين المهنيين الواقعين في المنطقة الصناعية رويبة و رغاية.
- إمكانية الإمتداد واتساع الوحدة.
- شروط إنتاج وتوليد الكهرباء ملائمة ومناسبة مثل وفرة مياه الكهرباء من أجل التبريد والحصول على بخار الماء لتوليد الكهرباء.

✓ **الهيكل التنظيمي للمؤسسة :**

شكل 9: الهيكل التنظيمي لشركة الوطنية للإنتاج الكهرباء وحدة الحامة – الجزائر



المصدر : وثائق من المؤسسة .

المطلب الثاني : مهام وأهداف الشركة الوطنية للإنتاج الكهرباء وحدة الحامة - الجزائر .

1- مهام الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء :

يمكن تلخيصها في المهام التالية:

- إنتاج الطاقة الكهربائية بأحسن نوعية وهذا لتلبية حاجيات الزبائن.
- متابعة ومراقبة سير الأشغال في أحسن الظروف التقنية.
- تصليح وصيانة أجهزة الإنتاج مع نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية.
- إنتاج غاز الهيدروجين
- ضمان معدل نشاط يقدر بـ 96 %

2- أهداف الشركة الوطنية لإنتاج الكهرباء :

إن هدف سونلغاز هو بقاؤها من بين خمس مؤسسات الكبيرة في توزيع الكهرباء والغاز في حوض البحر الابيض المتوسط وهذا لن يتحقق إلا بالأهداف التالية :

- ✓ إنتاج الكهرباء والغاز بجودة عالية ونوعية رفيعة.
- ✓ حسن الإدارة والتسيير.
- ✓ تدنئة التكاليف.
- ✓ إنشاء محطات جديدة.
- ✓ إنتاج الماء المقطر.
- ✓ تربية العوالق البحرية
- ✓ توزيع المياه الدافئة إلى المنازل من أجل التدفئة.

- **المصدر: وثائق من المؤسسة .**

المبحث الثاني : الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية .

المطلب الاول : منهج الدراسة وادواته .

1- منهج الدراسة وادواته :

يعتبر تحديد منهجية الدراسة من الأسس اللازمة قبل البدء بالدراسة الميدانية ، من خلال الإختيار الصحيح للمنهجية المتوافقة مع طبيعة الدراسة ، فإنه يسهل عملية إختيار أدوات وتقنيات البحث التي تؤدي إلى معالجة علمية دقيقة للإشكالية والفرضيات المطروحة ، فيا ترى ماهي المنهجية التي تم الإعتماد عليها في هذه الدراسة ؟.

1-1 -منهج الدراسة :

يعرف المنهج العلمي على أنه الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة ، يتيح له تنظيم الأفكار المختلفة بطريقة تمكنه من معالجة مشكلة البحث . يقوم الباحث من خلال هذا الأسلوب بترتيب المعلومات والأفكار بشكل منطقي وتحليلي مما يمكنه من إيجاد الأسباب والعوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة ، وبالتالي يصل إلى نتائج وإستنتاجات موثوقة ودقيقة . **(المحمودي، 2019 الطبعة 3، صفحة 35)**

ومن أجل الوصول إلى معرفة الحقائق، وبناءا على طبيعة الدراسة أو المعلومات التي يتم الوصول إليها من خلال أراء عمال الشركة سونلغاز وحدة الحامة، قمنا بإستخدام المنهج الكمي ، وإعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي حيث تم إختيار الإستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات عليها يعتمد هذا الأسلوب على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا وتعبير عنها كيفيا وكميا حيث يصف التعبير النوعي الظاهرة ويشرح خصائصها بينما يعطي التعبير الكمي وصفا عدديا .

1-2-أدوات الدراسة :

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة كان من ضروري الإعتماد على الأدوات التي تسمح بجمع البيانات بطرق مختلفة و إجراء التحاليل الإحصائية المختلفة على هذه البيانات ، تم إستخدام مايلي :

- ✓ **الملاحظة**: إعتمدنا الملاحظة كأداة لجمع البيانات وذلك من خلال إحتكاكنا مع عمال شركة سونلغاز أثناء التربص وقيامنا بطرح مجموعة من الأسئلة بخصوص موضوع الدراسة.
- ✓ **الإستمارة:** اعتمدنا الإستمارة لجمع البيانات الازمة لدراسة التطبيقية ، حيث يعرف الإستبيان بأنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة والإستفسارات المتنوعة التي ترتبط ببعضها بطريقة مرتبة ومتعلقة بالأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها في بحثه ، وكذلك من خلال إلقاء الضوء على موضوع البحث و المشكلة التي يريد حلها . **(المحمودي، 2019 الطبعة 3، صفحة 126)**

مر إعداد الإستبيان لهذه الدراسة بمراحل عديدة ، حيث تضمنت المرحلة الأولى على إعداد الإستبيان وفقا لما ورد في الجانب النظري لموضوع دراستنا، وكذلك إستعنا ببعض من الإستبيانات التي تتوافق مع محتوى دراستنا ، حيث تضمنت الإستمارة ثلاث اقسام أساسية تمثلت فيما يلي :

- **القسم الأول** : بيانات شخصية و وظيفية لعينة الدراسة متمثلة في الجنس، السن،سنوات الخبرة ، الرتبة العلمية .
- **القسم الثاني :** بيانات حول أبعاد المناخ التنظيمي .
- **القسم الثالث** : بيانات حول أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية .

جدول 1: حدود عبارات الإستبيان

الأبعاد	حدود العبارات
المتغير المستقل : المناخ التنظيمي .	
1 . الهيكل التنظيمي	**[1 – 6]**
2 . التكنولوجيا	**[1 – 6]**
3 . الاتصالات	**[1 – 6]**
4 . المشاركة في اتخاذ القرار	**[1 – 6]**
5 . الحوافز	**[1 – 6]**
6 . القيادة	**[1 – 6]**
المتغير التابع : سلوك المواطنة التنظيمية .	
1 . بعد الايثار	**[1 – 7]**
2 . بعد الكياسة	**[1 – 7]**
3 . بعد وعي الضمير	**[1 – 7]**
4 . بعد السلوك الحضاري	**[1 – 7]**
5 . بعد الروح الرياضية	**[1 – 5]**

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني : المجتمع الدراسة والعينة .

1-مجتمع الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة جميع الأشخاص المعنيين بموضوع البحث المقدم وهم جميع العمال و الإداريين العاملين بشركة سونلغاز وحدة الحامة. ويبلغ عددهم 130 عامل، ويعتمد هذا العدد على الإحصاءات المقدمة من الشركة .

2-عينة الدراسة :

تمثل العينة جزءا من مجتمع الدراسة وتعد أفضل تمثيل للمجتمع عندما يتم إختيارها بشكل عشوائي وبدقة ، وتتيح هذه العينة تعميم نتائج الدراسة ، وقد تم إختيارنا لعينة عشوائية بسيطة تتكون من 73 فرد للإجراء دراستنا ، حيث وزعنا 73 إستبيانا على أفراد العينة وكانت نسبة الإستجابة 100%.

جدول 2 :بيانات عن الاستبيان وعينة الدراسة

المؤسسة	عدد الموظفين	الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المسترجعة	صالحة لتحليل
شركة سونلغاز	130	73	73	73

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة وصحة ثباتها .

1- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام البرنامج الإحصائي المسمى الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss21)، كما اعتمدنا على التقنيات الإحصائية التالية:

✓ **الأساليب المستخدمة للتحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة:**

- معامل الارتباط بيرسون للكشف عن صدق الاتساق الداخلي، وكذا العلاقة بين المتغيرين.
- معامل الثبات α لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- النسب المئوية والتكرارات لوصف العينة.

✓ **الأساليب المستخدمة في الإجابة عن تساؤلات الدراسة:**

- المتوسط الحسابي لقياس مدى مركزية الإجابات.
- الانحراف المعياري لقياس مدى اتفاق وعدم تشتت الإجابات .
- الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس المتغيرات، حيث تم إعطاء الأوزان التالية كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول 3 :درجات مقياس ليكارت الخماسي

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين .

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى **(5-1=4)** ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي **5/4=0.80**، وبعد ذلك إضافة هذه القيمة الى المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الآتي:

جدول 4 : طول خلايا قياس ليكارت الخماسي

الفئة	1.80-1	2.60 -1.81	3.40 -2.61	4.20 -3.41	5-4.21
التقييم	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

2- صدق وثبات أداة الدراسة:

2-1- ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بها الاستقرار في النتائج ولو تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، حيث تنص القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار أن النسبة المقبولة لثبات الاستبانة هي 60% أو ما يزيد، وقد تم التحقق من ثباتها من خلال حساب معامل ألفا كرومباخ كالتالي:

جدول 5 :(معاملات ألفا كرومباخ)

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ (∝)	صدق المحك
الهيكل التنظيمي	6 – 1	0.695	0.833
التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج	6 – 1	0.755	0.868
تدفق الإتصالات	6 – 1	0.776	0.880
طرق اتخاذ القرار	6 – 1	0.739	0.859
الحوافز	6 – 1	0.758	0.870
القيادة	6 – 1	0.789	0.888
أبعاد المناخ التنظيمي	36 – 1	0.902	0.949

أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	1 – 33	0.835	0.913
الإجمالي	**1 – 69**	**0.907**	**0.952**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيم معامل الثبات للمحاور أكبر من 60%، وكذا قيم صدق المحك وهي أكبر من 70%، حيث بلغ معامل الثبات الإجمالي **0.907** ومعامل الصدق الإجمالي **0.952**، وهذه القيم مقبولة وتدل على ثبات وصدق أداة الدراسة.

2-2- صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من ذلك كالتالي:

✓ الصدق الظاهري:

وهذا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، بغرض تدقيقها والتأكد من مناسبة الفقرات وصحتها، حيث أبدو تعديلات وملاحظات ساهمت في إخراجه بصورته النهائية.

✓ صدق الاتساق الداخلي:

ويقصد به اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه، وفيما يلي توضيح ذلك:

2-2-1- قياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المناخ التنظيمي:

البعد الأول: الهيكل التنظيمي

جدول 6 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الهيكل التنظيمي

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.622**	0.000	**4**	0.569**	0.000
2	0.644**	0.000	**5**	0.629**	0.000
3	0.642**	0.000	**6**	0.683**	0.000
الهيكل التنظيمي					
****: الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات **الهيكل التنظيمي** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

البعد الثاني: التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج

جدول 7 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.697**	0.000	**4**	0.725**	0.000
2	0.496**	0.000	**5**	0.725**	0.000
3	0.658**	0.000	**6**	0.706**	0.000
التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج					
****: الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات **التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

البعد الثالث: تدفق الإتصالات

جدول 8 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تدفق الإتصالات

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.555**	0.000	**4**	0.759**	0.000
2	0.673**	0.000	**5**	0.711**	0.000
3	0.621**	0.000	**6**	0.783**	0.000
تدفق الإتصالات					
****: الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات **تدفق الإتصالات** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

البعد الرابع: طرق اتخاذ القرار

جدول 9 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات طرق اتخاذ القرار

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.636**	0.000	4	0.628**	0.000
2	0.756**	0.000	5	0.831**	0.000
3	0.689**	0.000	6	0.353**	0.002
طرق اتخاذ القرار					
**: الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات **طرق اتخاذ القرار** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

البعد الخامس: الحوافز

جدول 10 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الحوافز

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.723**	0.000	4	0.678**	0.000
2	0.756**	0.000	5	0.612**	0.000
3	0.644**	0.000	6	0.634**	0.000
الحوافز					
**: الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات **الحوافز** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

البعد السادس: القيادة

جدول 11 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات القيادة

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.618**	0.000	**4**	0.749**	0.000
2	0.694**	0.000	**5**	0.851**	0.000
3	0.634**	0.000	**6**	0.704**	0.000
القيادة					
****: الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات **القيادة** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

2-2-2- قياس صدق الاتساق الداخلي لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

البعد الأول: الإيثار

جدول 12 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإيثار

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.495**	0.000	**5**	0.715**	0.000
2	0.509**	0.000	**6**	0.426**	0.000
3	0.641**	0.000	**7**	0.503**	0.000
4	0.680**	0.000			
الإيثار					
****: الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات **الإيثار** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

البعد الثاني: الكياسة

جدول 13 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الكياسة

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.720**	0.000	**5**	0.748**	0.000
2	0.710**	0.000	**6**	0.594**	0.000
3	0.741**	0.000	**7**	0.530**	0.000
4	0.797**	0.000			
الكياسة					
****: الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات **الكياسة** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

البعد الثالث: وعي الضمير

جدول 14 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات وعي الضمير

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.653**	0.000	**5**	0.578**	0.000
2	0.621**	0.000	**6**	0.595**	0.000
3	0.335**	0.004	**7**	0.482**	0.000
4	0.563**	0.000			
وعي الضمير					
****: الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات **وعي الضمير** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

البعد الرابع: السلوك الحضاري

جدول 15 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات السلوك الحضاري

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.831**	0.000	**5**	0.797**	0.000
2	0.710**	0.000	**6**	0.657**	0.000
3	0.652**	0.000	**7**	0.701**	0.000
4	0.793**	0.000			
السلوك الحضاري					
****: الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات **السلوك الحضاري** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

البعد الخامس: الروح الرياضية

جدول 16 :قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الروح الرياضية

العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.446**	0.000	**4**	0.736**	0.000
2	0.398**	0.000	**5**	0.714**	0.000
3	0.760**	0.000			
الروح الرياضية					
****: الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01**					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع عبارات **الروح الرياضية** كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أن العبارات ذات اتساق داخلي.

2-2-3- قياس صدق الإتساق الداخلي لمحاور الإستبيان

جدول 17 :قياس صدق الاتساق الداخلي لمحاور الإستبيان

المحاور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
ابعاد المناخ التنظيمي	**0.900**	**0.000**	**دال إحصائيا**
ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	**0.725**	**0.000**	**دال إحصائيا**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتبين أن جميع محاور الدراسة كانت لديها علاقة ارتباط موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه يمكن القول أنها ذات اتساق داخلي.

- **صدق المحك:**

وهو ما يساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات والنسبة المقبولة لصدقه 70% أو ما يزيد وسيتم التطرق إليه بعد حساب معامل الثبات.

2-3- اختبار التوزيع الطبيعي

لكي تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية يجب التأكد من أن المجتمع خاضع للتوزيع الطبيعي. وللتأكد من ذلك نقوم باختبار كولمجروف – سمرنوف كالتالي:

جدول 18 :اختبار كولمجروف – سمرنوف

المحاور	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)	نتيجة الاختبار
ابعاد المناخ التنظيمي	0.604	0.860	اختبار التوزيع الطبيعي
ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.685	0.736	
المجموع	0.850	0.466	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

بما أن قيمة (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لجميع المحاور، فالبيانات تتبع توزيع طبيعي

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل لتقديم عام لمؤسسة سونلغاز وحدة الحامة، بلإضافة إلى عرض الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية ، وذلك بدءا بالمنهج المتبع ألا وهو المنهج الكمي ، وتبيان الأسلوب المعتمد في الدراسة (أسلوب التحليل الوصفي) ، وتحديد العينة العشوائية المختارة من عمال الشركة وأدوات الدراسة ، وفي الأخير ذكرنا الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات مع قياس صدق وثبات أداة الدراسة ،وسنتطرق في الفصل الموالي إلى عرض النتائج المتحصل عليها وتفسيرها ومناقشتها .

الفصل الثالث: عرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها.

تمهيد:

لقد حاولنا في الفصلين السابقين إعطاء صورة عامة عن المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية ، وأظهرنا نظريا العلاقة بين المتغيرين و ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، وكذلك قمنا في الفصل الثاني بإسقاط هذه الدراسة ميدانيا وتطرقنا إلى توضيح منهجية الدراسة التطبيقية المتبعة ، ومن خلال هذا الفصل سوف نسلط الضوء على نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها ومناقشتها ، وذلك بهدف معرفة تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع ، وذلك بإستعمال الأساليب الإحصائية الملائمة للإختبار فروض الدراسة وذلك من خلال التطرق الى النقاط التالية :

- ✓ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
- ✓ الدراسة الإحصائية للعلاقة والأثر بين المتغيرين
- ✓ مناقشة النتائج و إختبار الفرضيات

المبحث الأول :الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

المطلب الأول: دراسة التوزيع التكراري لعينة الدراسة.

1- الجنس:

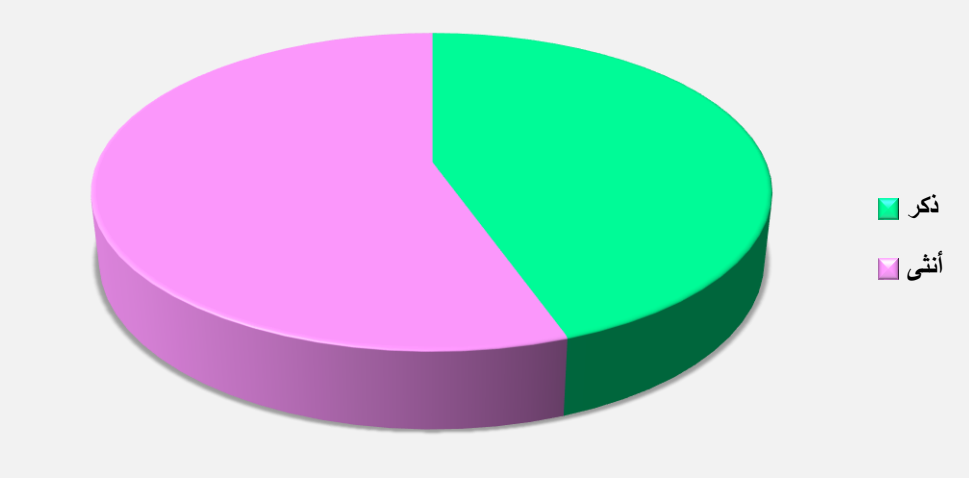
جدول 19 :توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	**ذكر**	**33**	**44.6**
	أنثى	41	55.4
المجموع		74	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة الإناث هي الغالبة حيث تبلغ 55.4%، في حين أن نسبة الذكور تمثل 44.6%، وهذا ما يوضح واقعنا المعاش، فنسبة الإناث العاملة بالقطاع الإداري في الجزائر أكبر من نسبة الذكور. والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل 10 :توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

2- السن:

جدول 20: توزيع أفراد العينة حسب السن

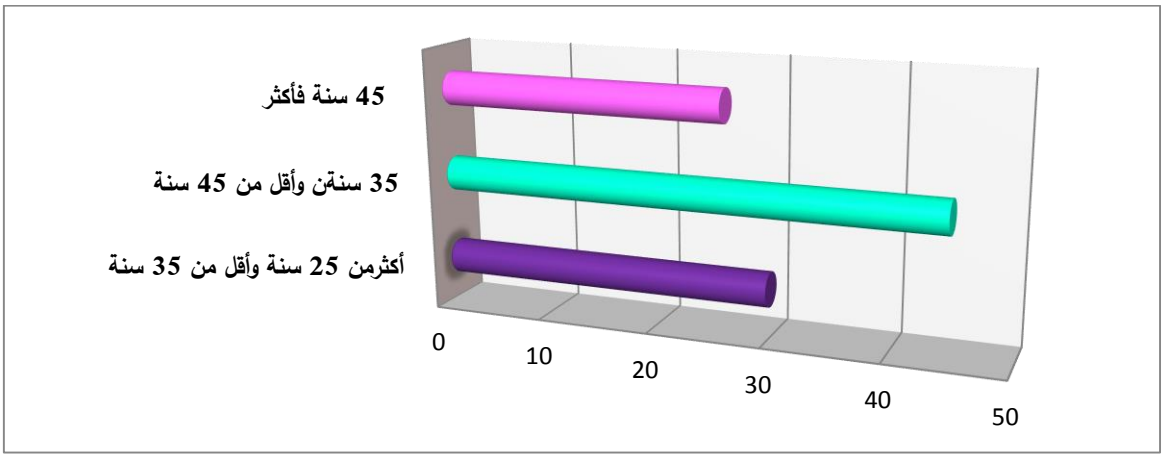
المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
السن	**أكثر من 25 سنة وأقل من 35 سنة**	22	29.7
	35 سنة وأقل من 45 سنة	33	44.6

	45 سنة فأكثر	19	25.7
المجموع		74	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 44.6% تمثل أفراد العينة ذوي الفئة العمرية من 35 سنة وأقل من 45 سنة، تليها فئة أكثر من 25 سنة وأقل من 35 سنة بنسبة 29.7%، في حين أن 25.7% تمثل فئة 45 سنة فأكثر، وهذا ما يوضح نقطة إيجابية في المؤسسة فأكبر نسبة تمثل الطاقات الشابة مما يحسن من جودة تقديم الخدمات. والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل 11: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

3- المؤهل العلمي:

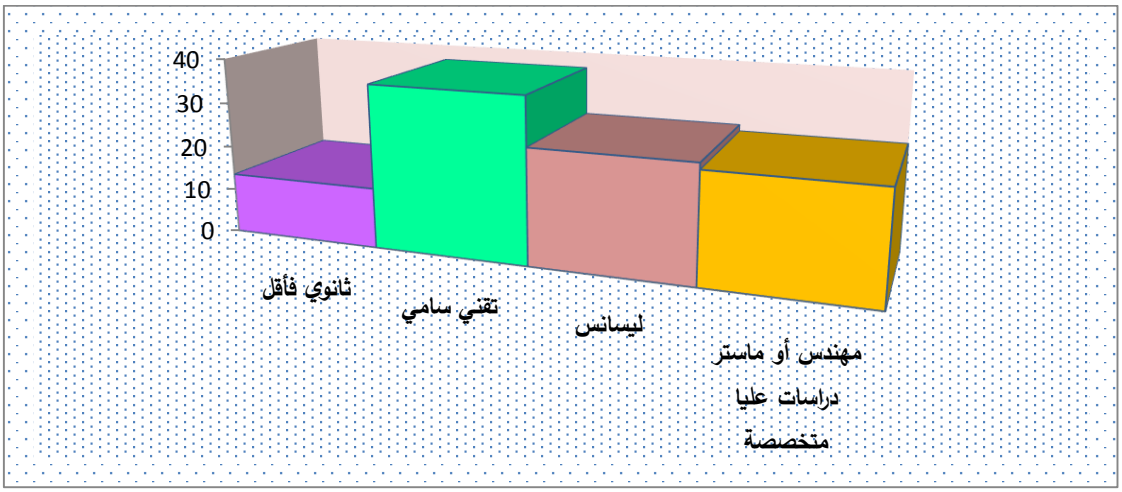
جدول 21: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	**ثانوي فأقل**	10	13.5
	تقني سامي	27	36.5
	ليسانس	19	25.7
	مهندس أو ماستر دراسات عليا متخصصة	18	24.3
المجموع		74	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 36.5% تمثل أفراد العينة ذوي المؤهل العلمي تقني سامي، في حين أن نسبة 25.7% تمثل مؤهل ليسانس، بينما تأتي النسبة الإجمالية 37.8% والتي تمثل مؤهل مهندس أو ماستر دراسات عليا متخصصة ومؤهل الثانوي فأقل، وهو ما يوضح أن أفراد العينة فئة مثقفة بإمتياز. والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل 12: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

4- سنوات الخبرة:

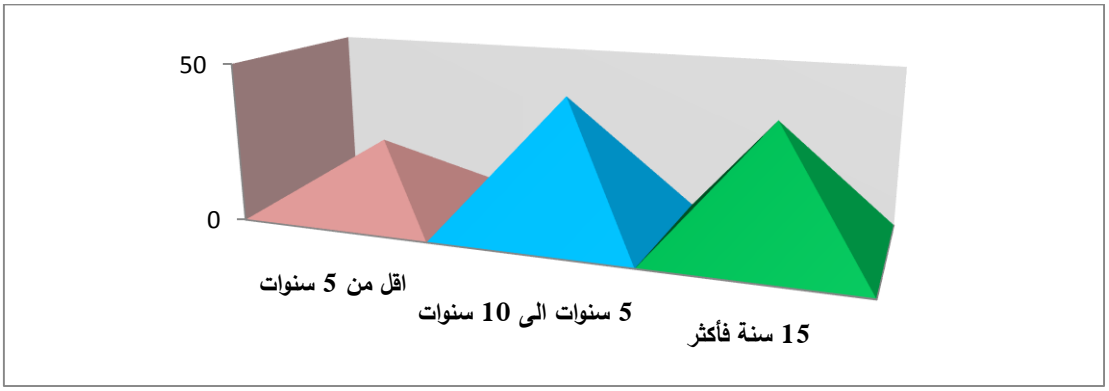
جدول 22: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	21.6
	5 سنوات الى 10 سنوات	30	40.5
	15 سنة فأكثر	28	37.8
المجموع		74	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 40.5% تمثل أفراد العينة ذوي خبرة من 5 سنوات الى 10 سنوات، تليها نسبة 37.8% والتي تمثل خبرة 15 سنة فأكثر، في حين تأتي نسبة 21.6% لتمثل خبرة لأقل من 5 سنوات، وهذا غالبا ما يبين خبرة معتبرة في ميدان العمل. والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل 13: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

5

5- المستوى الوظيفي:

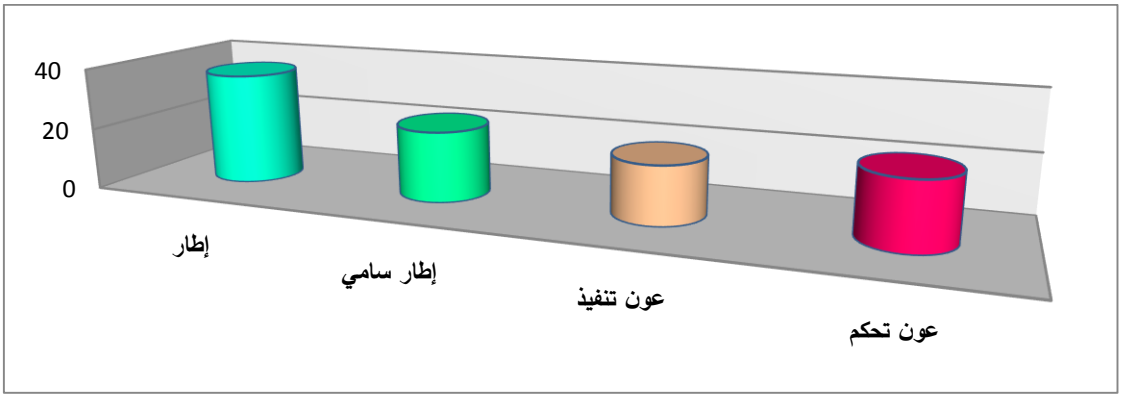
جدول 23: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	إطار	27	36.5
	إطار سامي	17	23
	عون تنفيذ	14	18.9
	عون تحكم	16	21.6
المجموع		74	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 36.5% من أفراد العينة تمثل الإطارات، تليها نسبة 23% والتي تمثل الإطارات السامية، في حين تأتي النسبة الإجمالية 40.5% لتمثل أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، وهذا ما يبين نوعا ما تعدد المستويات الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل 14: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

المطلب الثاني: تحليل إتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة .

1- نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة بأبعاد المناخ التنظيمي

البعد الأول: الهيكل التنظيمي

جدول 24: تحليل فقرات الهيكل التنظيمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- يتماشى الهيكل التنظيمي مع طبيعة ونشاطات عمل المنظمة	3.82	0.998	4	موافق
2- توجد نسبة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين	3.87	0.890	3	موافق
3- تتناسب تخصصات العاملين بالمنظمة مع طبيعة ومهام والتزامات وظائفهم	3.93	0.865	2	موافق
4- خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة	4.06	0.955	1	موافق
5- يوجد تداخل ايجابي في الإختصاصات بين الأقسام التنظيمية المختلفة بالمنظمة	3.52	1.125	6	موافق
6- الهيكل التنظيمي يساعد على سرعة انجاز العمل	3.70	1.003	5	موافق
الإجمالي	3.82	0.614	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن بعد الهيكل التنظيمي من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في عمال سونلغاز بوحدة الحامة بالجزائر قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.52 – 4.06)، حيث حصلت الفقرة " خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة " على أعلى درجة حيث بلغت (4.06) بانحراف معياري (0.955)، بينما حصلت الفقرة " يوجد تداخل ايجابي في الإختصاصات بين الأقسام التنظيمية المختلفة بالمنظمة " على أدنى متوسط (3.52) بانحراف معياري (1.125)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد " الهيكل التنظيمي " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.82) وبانحراف معياري قدره (0.614).

البعد الثاني: التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج

جدول 25: تحليل فقرات التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- التكنولوجيا المستخدمة ساهمت في رفع مستوى مردودية الموارد البشرية	3.47	1.137	4	موافق
2- توجد عملية تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة	4.02	0.875	1	موافق

3- ساهمت التكنولوجيا في سرعة انجاز العمل	3.74	1.086	2	موافق
4- معدات وأجهزة التكنولوجيا سهلة الإستخدام	3.41	0.993	5	موافق
5- تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	3.29	1.069	6	محايد
6- ساعدت التكنولوجيا المستخدمة في تقليل الجهد وتقليص وقت المهمة	3.56	1.021	3	موافق
الإجمالي	3.58	0.693	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن بعد التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في عمال سونلغاز بوحدة الحامة بالجزائر قد حصلت على درجات بين المتوسطة والمرتفعة والتي تراوحت بين (3.29 – 4.02)، حيث حصلت الفقرة " توجد عملية تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة " على أعلى درجة حيث بلغت (4.02) بانحراف معياري (0.875)، بينما حصلت الفقرة " تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل " على أدنى متوسط (3.29) بانحراف معياري (1.069)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد " التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.58) وبانحراف معياري قدره (0.693).

البعد الثالث: تدفق الإتصالات

جدول 26: تحليل فقرات تدفق الإتصالات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- تتم الإتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	4.01	0.785	1	موافق
2- تستخدم الإدارة طرق مختلفة في الإتصال	3.64	0.942	4	موافق
3- توجد جهود من طرف الإدارة لإزالة معيقات الإتصال	3.51	0.954	5	موافق
4- تستخدم الإدارة طرق ووسائل متطورة وذكية في الإتصال	3.51	1.050	6	موافق
5- نظم الإتصالات واضحة	3.94	0.919	2	موافق
6- المعلومات المتبادلة في الإتصال تتصف بالدقة والشفافية	3.75	0.990	3	موافق
الإجمالي	3.73	0.648	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن بعد تدفق الإتصالات من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في عمال سونلغاز بوحدة الحامة بالجزائر قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.51 – 4.01)، حيث حصلت الفقرة " تتم الإتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة " على أعلى درجة حيث بلغت (4.01) بانحراف معياري (0.785)، بينما حصلت الفقرة توجد جهود من طرف الإدارة لإزالة معيقات الإتصال " و " تستخدم الإدارة طرق ووسائل متطورة وذكية في الإتصال " على

أدنى متوسط (3.51) بانحراف معياري (0.954) و(1.050) على التوالي، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد " تدفق الإتصالات " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.73) وبانحراف معياري قدره (0.648).

البعد الرابع: طرق اتخاذ القرار

جدول 27: تحليل فقرات طرق اتخاذ القرار

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- يتم التشاور بين متخذي القرار قبل اتخاذ القرار لمعرفة النتائج والآثار المترتبة عنه	3.59	1.058	6	موافق
2- يتم تقييم الخيارات والبدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار النهائي	3.63	1.277	5	موافق
3- يتم اشراك المرؤوسين في صنع القرارات	3.97	0.992	2	موافق
4- تمتلك الموارد البشرية الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	3.97	0.921	3	موافق
5- تتخذ القرارات من طرف المسؤولين في الوقت والزمن المناسب	3.97	1.122	4	موافق
6- تمتلك الموارد البشرية القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتخمل مسؤوليتها	4.09	0.846	1	موافق
الإجمالي	3.87	0.689	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن بعد طرق اتخاذ القرار من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في عمال سونلغاز بوحدة الحامة بالجزائر قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.59 – 4.09)، حيث حصلت الفقرة " تمتلك الموارد البشرية القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتخمل مسؤوليتها " على أعلى درجة حيث بلغت (4.09) بانحراف معياري (0.846)، بينما حصلت الفقرة " يتم التشاور بين متخذي القرار قبل اتخاذ القرار لمعرفة النتائج والآثار المترتبة عنه " على أدنى متوسط (3.59) بانحراف معياري (1.058)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد " طرق اتخاذ القرار " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.87) وبانحراف معياري قدره (0.689).

البعد الخامس: الحوافز

جدول 28: تحليل فقرات الحوافز

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- يسري نظام الحوافز في المؤسسة على أساس المكافأة حسب مجهود العاملين في تنفيذ المهام الموكلة اليهم	3.67	0.980	5	موافق
2- تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية للعاملين	3.55	1.099	6	موافق
3- تركز الإدارة على جانب المكافأة والتحفيز أكثر من جانب العقوبة	3.74	0.966	3	موافق
4- يسري نظام الترقية على أسس واضحة وشفافة	3.75	1.017	2	موافق
5- هل تتناسب المكافآت التشجيعية الممنوحة مع المجهود المبذول من قبل العاملين	3.74	1.135	4	موافق
6- رضاك عن قيمة الحوافز المقدمة	3.95	0.913	1	موافق
الإجمالي	3.73	0.687	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن بعد الحوافز من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في عمال سونلغاز بوحدة الحامة بالجزائر قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.55 – 3.95)، حيث حصلت الفقرة " رضاك عن قيمة الحوافز المقدمة " على أعلى درجة حيث بلغت (3.95) بانحراف معياري (0.913)، بينما حصلت الفقرة " تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية للعاملين " على أدنى متوسط (3.55) بانحراف معياري (1.099)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد " الحوافز " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.73) وبانحراف معياري قدره (0.687).

البعد السادس: القيادة

جدول 29: تحليل فقرات القيادة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- يمدني رئيسي بالدعم اللازم مما يساعدني على الأداء الوظيفي الفعال	4.36	0.653	2	موافق بشدة
2- يوفر لي الرؤساء الاستقرار الوظيفي	3.68	1.157	6	موافق
3- يهتم المسؤول المباشر بأمور الموظفين الشخصية	4.44	0.742	1	موافق بشدة
4- يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة	4.01	0.767	5	موافق

5- هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والموظفين	4.10	0.820	3	موافق
6- يساعد المسؤول المباشر الموظفين في تنفيذ مهام العمل	4.04	0.729	4	موافق
الإجمالي	4.11	0.577	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن بعد القيادة من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في عمال سونلغاز بوحدة الحامة بالجزائر قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.68 – 4.44)، حيث حصلت الفقرة " يهتم المسؤول المباشر بأمور الموظفين الشخصية " على أعلى درجة حيث بلغت (4.44) بانحراف معياري (0.742)، بينما حصلت الفقرة " يوفر لي الرؤساء الاستقرار الوظيفي " على أدنى متوسط (3.68) بانحراف معياري (1.157)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد " القيادة " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (4.11) وبانحراف معياري قدره (0.577).

ـ أبعاد المناخ التنظيمي

جدول 30: نتائج إجابات أفراد العينة على محور أبعاد المناخ التنظيمي

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
الهيكل التنظيمي	3.82	0.614	3	موافق
التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج	3.58	0.693	6	موافق
تدفق الإتصالات	3.73	0.648	5	موافق
طرق اتخاذ القرار	3.87	0.689	2	موافق
الحوافز	3.73	0.687	4	موافق
القيادة	4.11	0.577	1	موافق
المناخ التنظيمي	3.81	0.464	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21.

تظهر نتائج الجدول أن غالبية المحاور المعبرة عن أبعاد المناخ التنظيمي من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في عمال سونلغاز بوحدة الحامة بالجزائر قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (4.11 – 3.58)، حيث حصل بعد " القيادة " على أعلى درجة حيث بلغت (4.11) بانحراف معياري (0.577)، بينما حصل بعد " التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج " على أدنى متوسط (3.58) بانحراف معياري (0.693)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " المناخ التنظيمي " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.81) وبانحراف معياري قدره (0.464).

2- نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة بأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

البعد الأول: الإيثار

جدول 31: تحليل فقرات الإيثار

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- تفيد بخبرتك كل زملائك حتى ولم يطلب منك ذلك	4.02	0.843	2	موافق
2- لا تتوانى عن مساعدة زملائك في المؤسسة الدين لديهم أعباء اضافية	4.16	0.876	1	موافق

3- تهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل	3.56	1.123	6	موافق
4- تستقطع زمنا اضافيا خارج الوقت الرسمي لتلبية احتياجات العمل	3.78	1.010	4	موافق
5- تتحمل أي متاعب شخصية دون تدمر من أجل تنفيذ المهام	3.39	1.168	7	محايد
6- تشارك الآخرين بأغراضك الشخصية عند الضرورة لمساعدتهم في العمل	3.68	0.905	5	موافق
7- تقوم بأداء عمل زملائك عند الحاجة عند غيابهم مثلا	3.85	0.886	3	موافق
الإجمالي	3.78	0.562	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن بعد الإيتار من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في عمال سونلغاز بوحدة الحامة بالجزائر قد حصلت على درجات بين المتوسطة والمرتفعة والتي تراوحت بين (3.39 – 4.16)، حيث حصلت الفقرة " لا تتوانى عن مساعدة زملائك في المؤسسة الدين لديهم أعباء اضافية " على أعلى درجة حيث بلغت (4.16) بانحراف معياري (0.876)، بينما حصلت الفقرة " تتحمل أي متاعب شخصية دون تدمر من أجل تنفيذ المهام " على أدنى متوسط (3.39) بانحراف معياري (1.168)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد " الإيتار " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.78) وبانحراف معياري قدره (0.562).

البعد الثاني: الكياسة

جدول 32: تحليل فقرات الكياسة

العبارات	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**الرتبة**	**التقييم**
1- تقدم الدعم العاطفي لزملائك الآخرين في العمل أوقات الشدة	3.71	0.883	7	موافق
2- تحترم حقوق الآخرين في العمل	3.87	0.775	4	موافق
3- تراعي مشاعر زملائك فيما يخص تصرفاتك	3.82	0.816	5	موافق
4- تقوم بمشاورة زملائك عند اتخاذ قرار قد يؤثر فيهم	3.74	0.980	6	موافق
5- تحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها	3.94	0.825	3	موافق
6- تحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائك الموظفين	4.09	0.705	2	موافق
7- تحافظ على روح التفاهم والحوار في بيئة العمل	4.29	0.677	1	موافق بشدة

الإجمالي	3.92	0.567	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن بعد الكياسة من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في عمال سونلغاز بوحدة الحامة بالجزائر قد حصلت على درجات بين المرتفعة والمرتفعة جدا والتي تراوحت بين (3.71 – 4.29)، حيث حصلت الفقرة " تحافظ على روح التفاهم والحوار في بيئة العمل " على أعلى درجة حيث بلغت (4.29) بانحراف معياري (0.677)، بينما حصلت الفقرة " تقدم الدعم العاطفي لزملائك الآخرين في العمل أوقات الشدة " على أدنى متوسط (3.71) بانحراف معياري (0.883)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد " الكياسة " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.92) وبانحراف معياري قدره (0.567).

البعد الثالث: وعي الضمير

جدول 33: تحليل فقرات وعي الضمير

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- تحافظ على ممتلكات المؤسسة (الأجهزة والأثاث)	4.20	0.701	4	موافق
2- تحرص على الإلتزام بأوقات الحضور	3.86	0.764	7	موافق
3- تسعى الى قضاء معظم أوقات الدوام في أداء واجبات العمل	4.51	0.667	1	موافق
4- تضحي باهتماماتك الشخصية من أجل مصلحة العمل	4.37	0.655	2	موافق بشدة
5- تهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا تتمكن من الحضور	4.12	0.935	6	موافق
6- تمارس الرقابة الذاتية وتتقيد بالأنظمة واللوائح والتعليمات الداخلية بدون رقابة إدارية	4.16	0.828	5	موافق
7- تنفيذ توجيهات وتوصيات رؤسائك في العمل	4.25	0.922	3	موافق بشدة
الإجمالي	4.21	0.429	-	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن بعد وعي الضمير من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في عمال سونلغاز بوحدة الحامة بالجزائر قد حصلت على درجات بين المرتفعة والمرتفعة جدا والتي تراوحت بين (3.86 – 4.51)، حيث حصلت الفقرة " تسعى الى قضاء معظم أوقات الدوام في أداء واجبات العمل " على أعلى درجة حيث بلغت (4.51) بانحراف معياري (0.667)، بينما حصلت الفقرة " تحرص على الإلتزام بأوقات الحضور " على أدنى متوسط (3.86) بانحراف معياري (0.764)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد " وعي الضمير " فقد كان بمستوى مرتفع جدا قدره (4.21) وبانحراف معياري قدره (0.429).

البعد الرابع: السلوك الحضاري

جدول 34: تحليل فقرات السلوك الحضاري

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- تتغاضى عن المضايقات البسيطة في العمل	4.20	0.810	7	موافق
2- تلتزم بالقيم والمعايير الإجتماعية والتنظيمية السائدة في المؤسسة	4.21	0.832	6	موافق بشدة
3- تحرص على متابعة كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة	4.27	0.668	3	موافق بشدة
4- تقدم العديد من الإقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة	4.27	0.848	4	موافق بشدة
5- تهتم بقراءة البريد ومتابعة ما يجري بالمؤسسة بكل حرص	4.27	0.848	5	موافق بشدة
6- تحرص على التأكد من أن الأنوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة العمل	4.40	0.660	2	موافق بشدة
7- تهتم وتحرص على ايجابية الصورة التي يكونها الغير عن المؤسسة التي تعمل بها	4.41	0.721	1	موافق بشدة
الإجمالي	4.29	0.569	-	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن بعد السلوك الحضاري من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في عمال سونلغاز بوحدة الحامة بالجزائر قد حصلت على درجات بين المرتفعة والمرتفعة جدا والتي تراوحت بين (4.20 – 4.41)، حيث حصلت الفقرة " تهتم وتحرص على ايجابية الصورة التي يكونها الغير عن المؤسسة التي تعمل بها " على أعلى درجة حيث بلغت (4.41) بانحراف معياري (0.721)، بينما حصلت الفقرة " تتغاضى عن المضايقات البسيطة في العمل " على أدنى متوسط (4.20) بانحراف معياري (0.810)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد " السلوك الحضاري " فقد كان بمستوى مرتفع جدا قدره (4.29) وبانحراف معياري قدره (0.569).

البعد الخامس: الروح الرياضية

جدول 35: تحليل فقرات الروح الرياضية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- تتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تذمر	4.50	0.602	1	موافق بشدة
2- تتقبل النقد والتوجيه من جميع الأطراف	4.40	0.700	2	موافق بشدة
3- أنت على استعداد لتقديم الخدمات دون تردد	4.06	0.969	4	موافق
4- تتسامح عن الإساءات الشخصية وتقدم الاعتذار إن اخطأت	4.02	0.859	5	موافق
5- تتحمل مختلف الأتعاب من أجل نجاح مهمتك	4.25	0.844	3	موافق بشدة
الإجمالي	4.25	0.504	-	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن بعد الروح الرياضية من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في عمال سونلغاز بوحدة الحامة بالجزائر قد حصلت على درجات بين المرتفعة والمرتفعة جدا والتي تراوحت بين (4.02 – 4.50)، حيث حصلت الفقرة " تتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون أدنى شكوى أو تذمر " على أعلى درجة حيث بلغت (4.50) بانحراف معياري (0.602)، بينما حصلت الفقرة " تتسامح عن الإساءات الشخصية وتقدم الاعتذار إن اخطأت " على أدنى متوسط (4.02) بانحراف معياري (0.859)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد " الروح الرياضية " فقد كان بمستوى مرتفع جدا قدره (4.25) وبانحراف معياري قدره (0.504).

ـ سلوكيات المواطنة التنظيمية

جدول 36: نتائج إجابات أفراد العينة على محور أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
الإيثار	3.78	0.562	5	موافق
الكياسة	3.92	0.567	4	موافق
وعي الضمير	4.21	0.429	3	موافق بشدة
السلوك الحضاري	4.29	0.569	1	موافق بشدة
الروح الرياضية	4.25	0.504	2	موافق بشدة
سلوكيات المواطنة التنظيمية	4.08	0.334	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية المحاور المعبرة عن أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في عمال سونلغاز بوحدة الحامة بالجزائر قد حصلت على درجات بين المرتفعة

والمرتفعة جدا والتي تراوحت بين (3.78 – 4.29)، حيث حصل بعد " السلوك الحضاري " على أعلى درجة حيث بلغت (4.29) بانحراف معياري (0.569)، بينما حصل بعد " الإيثار " على أدنى متوسط (3.78) بانحراف معياري (0.562)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " سلوكيات المواطنة التنظيمية " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (4.08) وبانحراف معياري قدره (0.334).

المبحث الثاني: دراسة العلاقة والأثر بين المتغيرين .

المطلب الأول: الدراسة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين .

1-دراسة العلاقة بين بعد الهيكل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية :

H_0: لا يوجد علاقة للهيكل التنظيمي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

H_1: يوجد علاقة للهيكل التنظيمي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

جدول 37: معامل إرتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

الهيكل التنظيمي	سلوك المواطنة التنظيمية		
	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد R_2
	0.293	0.011**	0.086

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss v21).

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين الهيكل التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تشير النتائج الى أن معامل الارتباط يساوي 0.293 وهذا ما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.011 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 8.6%، أما النسبة المتبقية فتعود الى متغيرات أخرى وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الهيكل التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز ".

2-دراسة العلاقة بين بعد التكنولوجيا وسلوك المواطنة التنظيمية

H_0: لا يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

H_1: يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

جدول 38: معامل إرتباط بيرسون بين بعد التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج وسلوك المواطنة التنظيمية

التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج	سلوك المواطنة التنظيمية		
	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد R_2
	0.258	0.026**	0.067

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss v21).

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين بعد التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تشير النتائج الى أن معامل الارتباط يساوي 0.258 وهذا ما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.026 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 6.7%، أما النسبة المتبقية فتعود الى متغيرات أخرى وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز ".

3-دراسة العلاقة بين بعد الاتصالات وسلوك المواطنة التنظيمية

H_0: لا يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تدفق الإتصالات على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

H_1: يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تدفق الإتصالات على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

جدول 39: معامل إرتباط بيرسون بين بعد الإتصالات وسلوك المواطنة التنظيمية

الإتصالات	سلوك المواطنة التنظيمية			
	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد R_2	
	0.231	0.048**	0.053	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss v21).

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين بعد الإتصالات وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تشير النتائج الى أن معامل الارتباط يساوي 0.231 وهذا ما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.048 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 5.3%، أما النسبة المتبقية فتعود الى متغيرات أخرى وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاتصالات على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز ".

4- دراسة العلاقة بين بعد طرق إتخاد القرار وسلوك المواطنة التنظيمية

H_0: لا يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد طرق اتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

H_1: يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد طرق اتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

جدول 40: معامل إرتباط بيرسون بين بعد طرق اتخاذ القرار وسلوك المواطنة التنظيمية

طرق اتخاذ القرار	سلوك المواطنة التنظيمية		
	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد R_2
	0.331	0.004**	0.110

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss v21).

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين بعد طرق اتخاذ القرار وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تشير النتائج الى أن معامل الارتباط يساوي 0.331 وهذا ما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 11%، أما النسبة المتبقية فتعود الى متغيرات أخرى وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد طرق اتخاد القرار على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز ".

5-دراسة العلاقة بين بعد الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

H_1: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

جدول 41: معامل إرتباط بيرسون بين بعد الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية

الحوافز	سلوك المواطنة التنظيمية		
	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد R_2
	0.233	0.046**	0.054

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss v21).

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين بعد الحوافز وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تشير النتائج الى أن معامل الارتباط يساوي 0.233 وهذا ما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.046 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 5.4%، أما النسبة المتبقية فتعود الى متغيرات أخرى وبالتالي نرفض الفرضية

العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز ".

6-دراسة العلاقة بين بعد القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

H_1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

جدول 42: معامل إرتباط بيرسون بين بعد القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية

	سلوك المواطنة التنظيمية		
القيادة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد R_2
	0.330	**0.004	0.109

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss v21).

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين بعد القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تشير النتائج الى أن معامل الارتباط يساوي 0.330 وهذا ما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.004 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت 10.9%، أما النسبة المتبقية فتعود الى متغيرات أخرى وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز ".

7-دراسة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

H_0 : لا يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

H_1 : يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

جدول 43: معامل إرتباط بيرسون بين ابعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية

	سلوك المواطنة التنظيمية		
المناخ التنظيمي	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig	معامل التحديد R_2
	0.390	0.001**	0.152

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج (Spss v21).

يتضح من خلال الجدول أن هناك علاقة ارتباط بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تشير النتائج الى أن معامل الارتباط يساوي 0.390 وهذا ما يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد

ذلك باعتبار أنها أشارت 15.2%، أما النسبة المتبقية فتعود الى متغيرات أخرى وبالتالي نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " يوجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز "

المطلب الثاني: الدراسة الإحصائية للأثر بين المتغيرين .

1- دراسة أثر بعد الهيكل التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

H_1: يوجد أثر للهيكل التنظيمي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

جدول 44 :نتائج تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			
F	مستوى الدلالة	R	R2		B	T	مستوى الدلالة
6.744	0.011	0.293	0.086	الثابت	3.476	14.655	0.000
				الهيكل التنظيمي	0.159	2.597	0.011

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود اثر لبعد الهيكل التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.293) بمستوى دلالة (0.011)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وقد بلغت قيمة F (6.744) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R^2 فقد بلغت (0.086) وهذا يعني أن تأثير بعد الهيكل التنظيمي يفسر ويساهم ب 8.6% من المتغيرات التي تحدث في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، كما نلاحظ أن قيمة الانحدار B لبعد الهيكل التنظيمي بلغت (0.159)، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي الى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (3.476).

مما سبق نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " يوجد اثر للهيكل التنظيمي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز. ". وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.159\ x + 3.476$$

2-دراسة أثر بعد التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج على سلوك المواطنة التنظيمية

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

جدول 45 :نتائج تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			
F	مستوى الدلالة	R	R2		B	T	مستوى الدلالة
5.142	0.026	0.258	0.067	الثابت	3.638	18.136	0.000
				التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج	0.124	2.268	0.026

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعد التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.258) بمستوى دلالة (0.026)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وقد بلغت قيمة F (5.142) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R^2 فقد بلغت (0.067) وهذا يعني أن تأثير بعد التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج يفسر ويساهم ب 6.7% من المتغيرات التي تحدث في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، كما نلاحظ أن قيمة الانحدار B لبعد التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج بلغت (0.124)، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي الى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (3.638).

مما سبق نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز ". وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.124\ x + 3.638$$

3-دراسة أثر بعد تدفق الإتصالات على سلوك المواطنة التنظيمية

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تدفق الإتصالات على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تدفق الإتصالات على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

جدول 46 : نتائج تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			
F	مستوى الدلالة	R	R2		B	T	مستوى الدلالة
4.060	0.048	0.231	0.053	الثابت	3.640	16.251	0.000
				تدفق الإتصالات	0.119	2.015	0.048

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعد تدفق الإتصالات على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.231) بمستوى دلالة (0.048)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وقد بلغت قيمة F (4.060) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R^2 فقد بلغت (0.053) وهذا يعني أن تأثير بعد تدفق الإتصالات يفسر ويساهم ب 5.3% من المتغيرات التي تحدث في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، كما نلاحظ أن قيمة الانحدارB لبعد تدفق الإتصالات بلغت (0.119)، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي الى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (3.640).

مما سبق نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: **"** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تدفق الإتصالات على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز ". وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.119\ x + 3.640$$

4-دراسة أثر بعد طرق إتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد طرق اتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد طرق اتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

جدول 47:نتائج تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			
F	مستوى الدلالة	R	R2		B	T	مستوى الدلالة
8.879	0.004	0.331	0.110	الثابت	3.462	16.315	0.000
				طرق اتخاذ القرار	0.161	2.980	0.004

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعد طرق اتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.331) بمستوى دلالة (0.004)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وقد بلغت قيمة F (8.879) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R^2 فقد بلغت (0.110) وهذا يعني أن تأثير بعد طرق اتخاذ القرار وبرامج يفسر ويساهم ب 11% من المتغيرات التي تحدث في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، كما نلاحظ أن قيمة الانحدارB لبعد طرق اتخاذ القرار بلغت (0.161)، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي الى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (3.462).

مما سبق نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد طرق اتخاذ القرار على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز ". وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.161\ x + 3.462$$

5-دراسة أثر بعد الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية

H_0: لا يوجد اثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

H_1: يوجد اثر ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

جدول 48: نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			
F	مستوى الدلالة	R	R2		B	T	مستوى الدلالة
4.123	0.046	0.233	0.054	الثابت	3.661	17.290	0.000
				الحوافز	0.113	2.030	0.046

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامجSpss v21 .

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود اثر لبعد الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.233) بمستوى دلالة (0.046)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وقد بلغت قيمة F (4.123) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R^2 فقد بلغت (0.054) وهذا يعني أن تأثير بعد الحوافز يفسر ويساهم ب 5.4% من المتغيرات التي تحدث في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، كما نلاحظ أن قيمة الانحدارB لبعد الحوافز بلغت (0.113)، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي الى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (3.661).

مما سبق نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مس

$$Y = 0.113\ x + 3.661$$

على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز ". وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

6- دراسة أثر بعد القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية:

H_0: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

H_1: يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

جدول 49:نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			
F	مستوى الدلالة	R	R2		B	T	مستوى الدلالة
8.775	0.004	0.330	0.109	الثابت	3.300	12.350	0.000
				القيادة	0.191	2.962	0.004

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامجSpss v21 .

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود اثر لبعد القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.330) بمستوى دلالة (0.004)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وقد بلغت قيمة F (8.775) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R^2 فقد بلغت (0.109) وهذا يعني أن تأثير بعد القيادة يفسر ويساهم ب 10.9% من المتغيرات التي تحدث في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، كما نلاحظ أن قيمة الانحدارB لبعد القيادة بلغت (0.191)، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي الى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (3.300).

مما سبق نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز ". وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.191\ x + 3.300$$

7-دراسة اثر أبعاد المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

جدول 50 : نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار		القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			
F	مستوى الدلالة	R	R2		B	T	مستوى الدلالة
12.931	0.001	0.390	0.152	الثابت	3.014	10.054	0.000
				المناخ التنظيمي	0.281	3.596	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss v21 .

يتضح من خلال البيانات الموجودة في الجدول وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.390) بمستوى دلالة (0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وقد بلغت قيمة F (12.931) مما يعني وجود علاقة بين المتغيرين، أما قيمة R^2 فقد بلغت (0.152) وهذا يعني أن تأثير أبعاد المناخ التنظيمي يفسر ويساهم ب 15.2% من المتغيرات التي تحدث في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، كما نلاحظ أن قيمة الانحدارB لأبعاد المناخ التنظيمي بلغت (0.281)، وهذا يعني أنه بزيادة وحدة واحدة في المتغيرات المستقلة يؤدي الى الزيادة في المتغير التابع بقيمة (3.014).

مما سبق نرفض الفرضية العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص بأنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز ". وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.281\ x + 3.014$$

المطلب الثاني : مناقشة النتائج وإختبار فرضيات الدراسة .

1- مناقشة النتائج :

سيتم مناقشة نتائج الدراسة ، إستنادا الى النتائج المتوصل إليها بعد تحليل إجابات عينة الدراسة لتوزيع أفراد العينة، حسب الجنس وتشير إلى أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور في العينة المدروسة ، من المهم أن نذكر أن هذه النتائج تستند على البيانات المتوفرة في الجدول المذكور.

يتضح من خلال توزيع أفراد العينة حسب الجنس أن الفئة العمرية من 35 سنة وأقل من 45 تمثل أكبر نسبة من العينة، وهذا ما يشير إلى أن هناك تركيزا قويا على الشباب في المؤسسة ، بالإضافة إلى ذلك تشير النسبة البالغة 29.7% لفئة الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 25 وأقل من 35 سنة إلى وجود تمثيل جيد لهذه الفئة العمرية ، كما يمكن إستنتاج أن المؤسسة تمتلك نقطة إيجابية وهي أن أفراد الشباب يمثلون النسبة الأكبر من العينة ، قد يعزى هذا لعدة عوامل مثل توجيه الجهود لإستقطاب وتوظيف الشباب أو إرتفاع معدلات المغادرة للفئة العمرية المتقدمة بسبب التقاعد أو غيرها من الأسباب .

من خلال دراسة العينة للمؤهل العلمي يتضح أن أفراد ذوي مؤهل تقني سامي أكبر نسبة مقدره في وحدة سونلغاز ، تليهم أفراد ذوي مؤهل ليسانس وأخيرا أفراد ذوي مؤهل مهندس أو ماستر دراسات عليا

متخصصة وأقلها مؤهل ثانوي ، وبناءا على هذا النسب ، يمكن الإستنتاج أن العينة تمثل فئة مثقفة بإمتياز ، حيث أن أكثر من ثلث العينة يحملون مؤهلات عليا ومتخصصة .
تم ملاحضة توزيع العينة حسب فترات الخبرة المختلفة ، حيث بلغت الفئة العمرية ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة40% وهيا أكبر نسبة. ويمكن إعتبار هؤلاء الأفراد من ذوي الخبرة المتوسطة من مجال العمل، بالإضافة إلى ذلك يبلغ 37.8% من أفراد العينة لديهم خبرة تزيد على 15 سنة . يمكن إعتبار هؤلاء الأفراد خبراء في ميدان نظرا لتجربتهم الواسعة والمتراكمة في مجال العمل ، فيما يتعلق بنسبة المتبقية فتمثل الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات . يمكن أن نفترض أن هؤلاء الأفراد يمتلكون خبرة مبتدئة في مجال العمل . يمكننا إستنتاج بعض النقاط من هذه النتائج حيث يظهر أن العينة المدروسة تحتوي على تنوع في مستويات الخبرة ، وهذا ما يمكن أن يعكس تنوع المهارات والخبرات في مجال العمل.

من خلال نتائج توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي نستنتج بعض النقاط المهمة حول توزيع الوظائف والمستويات الوظيفية في المؤسسة المدروسة ، حيث بلغت أكبر نسبة من أفراد العينة و التي تتمثل في الإطارات . يعني ذلك أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين في المؤسسة يشغلون مناصب إدارية أو تنفيذية عالية المستوى . تليها عينة من الإطارات السامية ، ويمكن أن يفهم من ذلك أن هناك فئة من الموظفين الإداريين العليا تتمتع بمستوى أعلى من السلطة والمسؤولية .

حيث تشير نسبة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ إلى وجود مستويات وظيفية متعددة في المؤسسة، كما يمكن أن تتضمن هذه النتائج تحليلا عميق لتلك النسب والتركيبة الوظيفية في المؤسسة . وقد تم تسليط الضوء على توزيع الحالي للمستويات الوظيفية والإستدلال بالأسباب المحتملة لهذا التوزيع.

- إستنادا لنتائج تحليلات الوصفية المتعلقة ببعد الهيكل التنظيمي أظهرت درجات مرتفعة ، ومنه يمكن القول بأن العاملين في شركة سونلغاز بوحدة الحامة يعتبرون أن خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة بشكل عام . وهذا يشير إلى وجود تحديد واضح للسلطات والتسلسل الهرمي في الهيكل التنظيمي لشركة ، كذلك تشير عبارة وجود تداخل إيجابي في الإختصاصات بين الأقسام التنظيمية المختلفة إلى أدنى متوسط وأعلى إنحراف معياري وهذا ما يشير إلى أن العمال يرون وجود بعض التداخلات في إختصاصات الأقسام التنظيمية وهذا قد يؤدي إلى عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات في بعض الحالات ومنه على المؤسسة إستدراك ذلك من خلال إعادة النظر في توزيع الإختصاصات حسب ما يناسب كل قسم في الشركة .
وهذا ما يأكد من وجود أثر إيجابي وعلاقة إرتباطية لبعد الهيكل التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما برهنته الدراسة الإحصائية .

- إستنادا لنتائج تحليلات الوصفية المتعلقة ببعد التكنولوجيا والتي تظهر تقديرا جيدا لهذا الأخير في العمل حيث حصلت الفقرة توجد عملية تطوير مستمر لتكنولوجيا المستخدمة على أعلى نسبة وهذا يشير الى أن العمال يدركون ويقدرون أهمية التحسين المستمر لتكنولوجيا التي يستخدمونها في عملهم ،من ناحية اخرى حصلت عبارة" تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل "على أدنى نسبة ويشير ذلك الى أن هناك عدم التوافق بين التكنولوجيا المستخدمة ومتطلبات العمل في بعض الحالات ، هو مايوضح أن بعد التكنولوجيا عنصر مهم في شركة سونلغاز ويعتبر عامل أساسي وداعم لسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وهو مجال يمكن تحسينه لتحقيق التوافق الأمثل .
وهذا ما يأكد من وجود أثر إيجابي وعلاقة إرتباطية لبعد التكنولوجيا على سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما برهنته الدراسة الإحصائية .

- إستنادا لنتائج تحليلات الوصفية المتعلقة ببعد الإتصالات أظهرت تقديرا عاليا لعبارات التعبير عن بعد الإتصالات ، كما حصلت عبارة "تتم الإتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة " على أعلى درجة مع إنحراف معياري منخفض ، وهذا يشير الى أن العينة ترى أن هناك تدفقا سريعا للإتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا يعني ان هناك فعالية وفاعلية في تنقل المعلومات بين الأطراف المختلفة ، من ناحية أخرى حصلت عبارة "توجد جهود من طرف الإدارة للإزالة معيقات الإتصال" و " إستخدام الإدارة طرق ووسائل متطورة وذكية في الإتصال " على أدنى نسبة ، وقد يشير إلى وجود بعض التحديات في عملية الإتصال وتواصل داخل وحدة الحامة . وقد يكون هناك عوائق أو صعوبات تواجهها الإدارة في تحقيق الإتصال الفعال مع الموظفين ، ومنه يمكن القول ان هناك جو إيجابي حول تدفق الإتصالات في وحدة الحامة مع وجود بعض التحديات التي يمكن تحسينها من خلال جهود لإدارة للإزالة المعوقات وإستخدام إتصالات متطورة وذكية .

وهذا ما يأكد من وجود اثر إيجابي وعلاقة إرتباطية لبعد الإتصالات على سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما برهنته الدراسة الإحصائية.

- إستنادا لنتائج تحليلات الوصفية المتعلقة ببعد المشاركة في إتخاد القرار تبين أن أغلبية عمال سونلغاز بوحدة الحامة يشعرون بأنهم يمتلكون القدرة على إتخاد القرارات الهامة وتحمل المسؤولية ، حيث حصلت العبارة المتعلقة " بإمتلاك الموارد البشرية القدرة على إتخاد القرارات الهامة وتحمل المسؤولية " على أعلى نسبة في دراسة ويعكس ذلك ثقة العاملين في قدرتهم على إتخاد القرارات الصعبة وتحمل المسؤولية المترتبة على تلك القرارات ، من ناحية أخرى حصلت العبارة التي تتحدث " التشاور بين متخدي القرار قبل إتخاد القرار " على أدنى نسبة ويعني ذلك أنه قد يكون هناك تحسين مطلوب في عملية التشاور وتتعاون بين متخدي القرار في وحدة الحامة . وقد يكون هناك حاجة الى التعزيز التواصل وتشاور لضمان معرفة النتائج وآثار المترتبة بشكل أفضل وتحقيق تفاهم أعمق بين فريق العمل.

وهذا ما يأكد من وجود اثر إيجابي وعلاقة إرتباطية لبعد طرق إتخاد القرار على سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما برهنته الدراسة الإحصائية .

- إستنادا لنتائج تحليلات الوصفية المتعلقة ببعد الحوافز تحصلنا على نسب مرتفعة ، وهذا يشير إلى أن العمال يشعرون برضا العالي عن قيمة الحوافز المقدمة لهم حيث حصلت الفقرة " رضاك عن قيمة الحوافز المقدمة " على أعلى نسبة وهذا يعني أن العمال مرتحون ويشعرون بأن الحوافز المقدمة قيمة بوجود إتفاق عام حول قيمة الحوافز ، وعلى الجانب الآخر حصلت العبارة " تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية للعاملين " على أدنى نسبة وهذا يعني ان العمال ليسو راضيين تماما على المجهودات التي تبدلولها الإدارة في تعزير الجانب المعنوي لديهم ورفع روحهم المعنوية ، ومنه على المؤسسة إستدراك ذلك من خلال تحسين الجهود المبدولة في هذا المجال لتلبية توقعات العمال.

وهذا ما يأكد من وجود اثر إيجابي وعلاقة إرتباطية لبعد الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما برهنته الدراسة الإحصائية.

- من خلال نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة ببعد القيادة والتي حصلت على درجات مرتفعة ومنه نستنتج أن العمال يشعرون بأن القائد المباشر يولي إهتماما بالغا لشؤونهم الشخصية حيث حصلت هذه العبارة على أعلى نسبة وعلى الجانب الآخر حصلت العبارة " يوفر لي رؤسائي استقرار وظيفي " على أدنى نسبة بسبب عدم الاستقرار الوظيفي الذي يؤثر سلبا على مشاعرهم ورؤيتهم للقادة فيما يتعلق بتوفير الإستقرار الوظيفي ومن المهم مراعات هذه النتائج عند التحليل ، ويمكن للإدارة أن تستفيد منها لتحسين القيادة وتعزيز رضا الموظفين .

وهذا ما يأكد من وجود أثر إيجابي وعلاقة إرتباطية لبعد القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما برهنته الدراسة الإحصائية .

2 -إختبار فرضيات الدراسة :

- **بالنسبة للفرضية الأولى :**

لقد تم إختبار الفرضية الأولى، والتحقق من صحتها من خلال الجدول رقم (44) الذي يمثل الدراسة الإحصائية للأثر لبعد الهيكل التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية (نتائج تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الاولى) ، والتي تم دراستها في المطلب الأول من المبحث الثاني على مستوى الفصل الثالث والتي أظهرت وجود أثر وعلاقة قوية بين بعد الهيكل التنظيمي وسلوك المواطنة ، ومنه نأكد صحة الفرضية الأولى .

- ✓ للهيكل التنظيمي دور فعال في شركة بالإضافة لتأثيره الإيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

- **بالنسبة للفرضية الثانية :**

لقد تم إختبار الفرضية الثانية، والتحقق من صحتها من خلال الجدول رقم (45) الذي يمثل الدراسة الإحصائية للأثر لبعد التكنولوجيا على سلوك المواطنة التنظيمية (نتائج تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية) ، والتي تم دراستها في المطلب الأول من المبحث الثاني على مستوى الفصل الثالث والتي أظهرت وجود أثر وعلاقة قوية بين بعد التكنولوجيا وسلوك المواطنة ، ومنه نأكد صحة الفرضية الثانية .

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد التكنولوجيا على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

- **بالنسبة للفرضية الثالثة :**

لقد تم إختبار الفرضية الثالثة ، والتحقق من صحتها من خلال الجدول رقم (46) الذي يمثل الدراسة الإحصائية للأثر لبعد الإتصالات على سلوك المواطنة التنظيمية (نتائج تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة) ، والتي تم دراستها في المطلب الأول من المبحث الثاني على مستوى الفصل الثالث والتي أظهرت وجود أثر وعلاقة قوية بين بعد الإتصالات وسلوك المواطنة ، ومنه نأكد صحة الفرضية الثالثة

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الإتصالات على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

- **بالنسبة للفرضية الرابعة:**

لقد تم إختبار الفرضية الرابعة، والتحقق من صحتها من خلال الجدول رقم (47) الذي يمثل الدراسة الإحصائية للأثر لبعد المشاركة في إتخاد القرارات على سلوك المواطنة التنظيمية (نتائج تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة) والتي تم دراستها في المطلب الاول من المبحث الثاني على مستوى الفصل الثالث والتي أظهرت وجود أثر وعلاقة قوية بين بعد المشاركة في إتخاد القرارت وسلوك المواطنة ، ومنه نأكد صحة الفرضية الرابعة

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد المشاركة في إتخاد القرارت على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

- **بالنسبة للفرضية الخامسة :**

لقد تم إختبار الفرضية الخامسة ، والتحقق من صحتها من خلال الجدول رقم (48) الذي يمثل الدراسة الإحصائية للأثر لبعد الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية (نتائج تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة) ، والتي تم دراستها في المطلب الأ=ول من المبحث الثاني على مستوى الفصل الثالث والتي أظهرت وجود أثر وعلاقة قوية بين بعد الحوافز وسلوك المواطنة ، ومنه نأكد صحة الفرضية الخامسة.

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد الحوافز على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

- **بالنسبة للفرضية السادسة :**

لقد تم إختبار الفرضية السادسة ، والتحقق من صحتها من خلال الجدول رقم (49) الذي يمثل الدراسة الإحصائية للأثر لبعد القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية (نتائج تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الفرعية السادسة) والتي تم دراستها في المطلب الأول من المبحث الثاني على مستوى الفصل الثالث والتي أظهرت وجود أثر وعلاقة قوية بين بعد القيادة وسلوك المواطنة ، ومنه نأكد صحة الفرضية السادسة.

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لبعد القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

- **بالنسبة للفرضية الرئيسية :**

لقد تم إختبار الفرضية الرئيسية ، والتحقق من صحتها من خلال الجدول رقم (50) الذي يمثل الدراسة الإحصائية للأثر أبعاد المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية (نتائج تحليل الإنحدار البسيط للفرضية الرئيسية) ، والتي تم دراستها في المطلب الأول من المبحث الثاني على مستوى الفصل الثالث والتي أظهرت وجود أثر وعلاقة قوية لأبعاد المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية ، ومنه نأكد صحة الفرضية الرئيسة .

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) لجميع أبعاد المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في شركة سونلغاز.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية المتوصل إليها ، بعد توزيع الإستبيان على عينة الدراسة ، بإستخدام جداول تظم المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية بالنسبة لكل بعد من أبعاد الدراسة ، ثم قمنا بتحليل جدول الإرتباط بين كل أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) و المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) ، وفي الأخير و بناءا على نتائج جداول الإنحدار البسيط قمنا بإختبار فرضيات الدراسة إما برفضها أو قبولها .

الخاتمة

الخاتمة

يعد المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية في تشكيل وتأثير السلوك المؤسسي داخل المؤسسة. ومن خلال دراستنا، ندرك أهمية فهم أبعاده والعلاقات التي تربطه بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي شركة سونلغاز وحدة الحامة الجزائر . إن سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين ودافعيتهم للعمل يرتبطان ارتباطًا وثيقًا بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، والذي يعكس البيئة العامة والجو المؤسسي والثقافة التنظيمية. فبأعتبار المناخ التنظيمي، يتم تهيئة الظروف التي تشجع على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بشكل طوعي من قبل الموظفين، أو يفرض قيودًا وعراقيل تعيق تلك الممارسات وتقلل من راحتهم في بيئة العمل بالمؤسسة.

يتيح فهم العلاقة بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لنا إمكانية خلق بيئة عمل إيجابية محفزة تعزز الالتزام والمشاركة الفعّالة للموظفين في المؤسسة. عندما يتم تشجيع الموظفين على التصرف كمواطنين تنظيميين نشطين ومساهمين، فإنهم يشعرون بالانتماء والتقدير والرضا في بيئة العمل. وبالتالي، يصبحون أكثر تفانٍ في العمل ومستعدين لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أيضًا أن نتذكر أن القيود والانغلاقات في المناخ التنظيمي يمكن أن تؤثر سلبًا على سلوك المواطنة التنظيمية.

هذا وبعد إستعراضنا للجانب النظري والتطبيقي لموضوع دراستنا والتطرق الى اهم الدراسات السابقة في الموضوع ، وتهدف الى اضفاء المصداقية والجدية للموضوع فقمنا بإسقاط هذه المفاهيم على عينة من موظفي شركة سونلغاز وحدة الحامة بالجزائر، لتصل إلى نهاية المطاف الى جملة من النتائج نذكرها فيما يلي:

:

- ✓ وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز.
- ✓ تؤثر كلٌ من الأبعاد التالية للمناخ التنظيمي (القيادة، الحوافز، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات،الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا) على سلوك المواطنة التنظيمية. هذا ما يدعم الفرضيات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، ويشير إلى أن توفر العوامل والظروف المناسبة (أي مناخ تنظيمي إيجابي) للموظفين يزيد من احتمالية وجود سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة.
- ✓ الدراسة تشير أيضًا إلى أن عينة الدراسة متنوعة من حيث العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، والخبرة، مما يساهم في الحصول على -تنوع في إجابات أسئلة الدراسة.
- ✓ وقد توصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين يظهرون مستويات عالية من سلوك المواطنة التنظيمية يعملون في ظروف مناخية وتحفيزية مناسبة.

التوصيات :

- ✓ إعطاء اهتمام اكبر بالتحفيز المعنوي للعاملين مع اشراكهم في وضع نظام الحوافز من اجل زيادة قناعاتهم به .
- ✓ زيادة الاهتمام بتوسيع في المشاركة في اتخاذ القرارات واتاحت حرية عرض الافكار الخاصة بمكان العمل باعتباره الشيئ الذي يدعم بناء سلوك المواطنة التنظيمية.

- ✓ إبداء الادارة اهتمام وجهود لستخدام اتصالات متطورة وذكية.
- ✓ من أجل وضوح الصلاحيات والمسؤوليات لدى العاملين ، على المؤسسة إعادة التضر في توزيع الأختصاصات حسب ما يناسب كل قسم في الشركة .

قائمة المراجع

أولا : الكتب

1. دكتور أكرم رضا الطويل وآخرون ، 2015، المناخ التنظيمي وحلاقات الجودة ،ط1 ، دار الحامد لنشر والتوزيع ،الأردن عمان .
2. عبد السلام بن شابع القحطاني ، 2016، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالابداع الإداري ، ط1دار الكتاب الجامعي لنشر والتوزيع .
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،2007 ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع ، المنصورة .
4. عبد الناصر علك حافظ وآخرون ، 2015، إدارة السلوك التنظيمي ، ط1 ، دار غيداء لنشر والتوزيع .
5. عمر محمد درة ، 2008، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الإتجاهات الإدارية المعاصرة ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس، إدارة الرضوان لنشر والتوزيع.
6. لوكيا الهاشمي وآخرون ، 2017 ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، دار الأيام لنشر والتوزيع .
7. محمد حمادة ،2007، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد لنشر والتوزيع الأردن .
8. محمد قاسم ، 1994، السلوك التنظيمي ، دراسة التنظيمي لإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ،ط2، مكتبة الشرق عمان .
9. موسى اللوزي ، 2002 ، تنظيم وإجراءات العمل ، ط2، دار وائل لنشر ، الأردن .
10. موسى اللوزي ، 2003، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ط2 ، دار وائل لنشر ، عمان ألأردن .
11. فؤاد حمودي العطار وآخرون ، 2018، السلوك التنظيمي مواضيع معاصرة ، الطبعة الأولى ، دار الأيام لنشر والتوزيع .
12. وفاء بنت حمد التويجري ، 2013 ، التنظيمي الدائم لنمو ثقافة الحوار في الجامعات السعودية ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

ثانيا : أطروحات دكتوراء

1. قبقوب عيسى ، 2008 ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل ،دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل ببسكرة ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا ،كلية العلوم الأنسانية والعلوم الإجتماعية جامعة منتوري ، قسنطينة.
2. . جايب رزيقة 2021، تأثير المناخ التنظيمي في عملية إتخاذ القرارات إدارية ،دراسة ميدنية في مجمع كوسيدار ،تخصص إدارة موارد بشرية ،كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، قسم تنظيم السياسي والإداري ، الجزائر .
3. محمد بن كيحول 2020، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقته بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة ميدانية ، ببلدية عين الملح ، ولاية مسيلة ، تخصص علم النفس العمل وتنظيم ،قسم علم النفس ،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة محمد بو ضياف بمسيلة .
4. وديعة حبة ، 2018، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية ، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الإجتماعية تخصص تنمية الموارد البشرية ،قسم العلوم الإجتماعية ،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة .

ثالثا : المقالات

1. بن عودة مصطفى 2019، لدراسة وتحليل سلوكيات المواطنة التظيمية في المؤسسة الإقتصادية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات دباغة الجلود بالجزائر ، مجلة الإقتصاد والتنمية ، مجلد 07 ، العدد 01 .
2. برقي حسين وآخرون 2023 ، دراسة تحليلة لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية المجلد 23العدد1 .
3. بسام فتحي ذيابات 2017 اثر أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك الإبداعي ، دراسة ، إستطلاعية للآراء عينة من العاملين في شركة صناعة الأدوية الأردنية ، مجلة علوم الاقتصادية والتسير والعلوم التجارية، الأردن ،العدد 18.
4. بوجمعة كوسة وآخرون ، 2020 ، تأثير المناخ التنظيمي على الإغتراب الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بالشركة الأفريقية لزجاج بالطاهير ، ولاية جيجيل مجلة الأدب والعلوم الإجتماعية ، مجلد 17 العدد 02 ، الجزائر.
5. بودماغ محمد الأمين وآخرون 2021، أثر المسؤولية الإجتماعية إتجاه العاملين في تنمية سلوك المواطة التنظيمية لدى عمال الشركة الجزائرية الفطرية للصلب جيجل مجلة الاقتصاد الجديد المجلد 12 ، العدد 03 ، جيجل .
6. حمزة معمري وأخرون ، 2014 ، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة لفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة ، ،مجلة العلوم الانسانية والإجتماعية العدد 14
7. خالد دحينة 2021 ، علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية ، بسكرة المجلد 11العدد 1 .
8. داود غديري وآخرون 2021، دور ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في تعزيز العلاقات العامة في مؤسسات التعليم العالي ، دراسة حالة جامعة جيجل ، مجلة دراسات اقتصادية مجلد 15 العدد 03.
9. زروجي فيروز وآخرون 2018 ، أبعاد المناخ التنظيمي كمدخل لتفعيل سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية لولاية شلف ، مجلة المغاربية للاقتصاد والتسير، المجلد 5العدد1.
10. زياد العازم 2015 ، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطة في محافظة اريد بالاردن ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 42 ، العدد 01.
11. سفيان بوعطيط وآخرون 2019.. المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والشخصية المساهمة في تكوينه ، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات - مجلد 02 العدد 03 .
12. سليمة ملعب 2018، علاقة المناخ التنظيمي بالرضى الوظيفي للعاملين في مؤسسة الإقتصادية ، مجلة الاقتصاد الجديد العدد 18 . الجزائر.
13. صورية زاوي إفراح خالدي وآخرون .2021، أثر المناخ التنظيمي على الاستغراق الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز ولاية أم بواقي ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، أم بواقي المجلد 6 العدد2.
14. شتائحة عائشة 2017 أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة بمركز الضرائب بالأغواط، مجلة العلوم الاقتصادية وتسير والعلوم التجارية العدد 18.
15. صبانوري الحمداني وآخرون ، 2021، القيادة السلبية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البنوك التجارية الخاصة العاملة في بغداد ، مجلة رؤى الاقتصادية ، بغداد المجلد 11 العدد2.

16.عبد الله بن حسن بن خلاص القحطاني فيفري 2020 المناخ التنظيمي في كلية الهيئة . الملكية بالجبيل في المملكة العربية السعودية ، المجلة العلمية المجلد 36 العدد 02 ، سعودية .
17.عمر كبير وآخرون، 2019 أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفي مؤسسة صيدال عناية ، مجلة رؤى الإقتصادية - مجلد 09 ، العدد 02.
18.فريد راهم 2018 ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية ، دراسة تطبيقة على شركة مناجم الفوسفات ، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية العدد 13 ، الجزائر.
19.فريد محمد غزالي وآخرون . 2019 ، المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى موظفات الإداريات بجامعة أم القرى دراسة ميدانية مجلة البحث العلمي في التربية ، العدد 20 . السعودية.
20.مناصرية رشيد ، فريد بن ختو ، 2015 ، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، الجزائر ،العدد8 .
21.نوال الأحوال وأخرون ، 2020، أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفرون ، مجلة الإقتصاد الجديد المجلد 11 العدد 01 . جزء 02
22.هداف رانية وآخرون 2018 العوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المؤثرة في تكوين خصائص المناخ المناخ التنظيمي مجلة إبليزا للبحوث والدراسات. المركز الجامعي العدد 03 .

خامسا : مذكرات ماستر

1 . الزهرة حمانة 2016 ، المناخ التنظيمي وعلاقتة بسلوم المواطنة التنظيمية ، مديرية مصالح الفلاحية أم بواقي ، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسير ، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم بواقي .
2 . بن حمادة وفاء وآخرون ، 2021، المناخ التنظيمي وأثره على المواطنة التنظيمية ، لدى الأستاذ الجامعي ، دراسة حالة ،المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التسير ، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير.للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.
3 . عاشور لعور ، 2014، التمكين النفسي وتأثيره على المواطنة التنظيمية لدى الأفراد الحماية المدنية ،دراسة ميدانية بمدرية الولائية لسكيكدة ، تخصص سلوك التنظيمي كلية العلوم الأنسانية والاجتماعية ،قسم علم النفس وعلوم التربية الأفروطونيا ، جامعة سطيف 2، الجزائر

سادسا : مذكرات ماجيستير

4 الطيب إيهاب محمود عايش 2008 ، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية ، تخصص أدارة ألأعمال غزة ،فلسطين .

Articles:

1. jehanzeb., dr. nadeem ahmed. anwar rasheed. khawaja.2012**.** An exploration of predictors of organizationalcitizeship behaviour and itssignificant link to employee engagement. international journal of business humanities and technology vol.2no4.
2. Siroos Ghanbari -Asghar Eskandari.2002. Organizational climate Jobe motivation and organizational Citizenship Behavior. International Journal of Management Perspective vol 1-No 3.
3. Faisal Qadeer - Hina Jaffery.2014. Mediation of psychological capital between organizational climate and organizational citizenship behavior. Pakistan Journal of Commerce and Social sciences**.**

قائمة الملاحق :

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

إستمارة موجهة لعمال سونلغاز وحدة الحامة الجزائر

السلام عليكم ورحمة الله

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة وذلك قصد الحصول على معلومات تدخل ضمن إنجاز مذكرة ماستر تخصص ادارة الموارد البشرية والتي تتمحور حول **أثر المناخ التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في المؤسسة** أتمنى منكم تقديم يد المساعدة لإنجاح إخراج هذه المذكرة بما يتوافق مع الأسس المنهجية العلمية المحددة لها .

أضع بين أيديكم هذه الاستمارة من أجل الإجابة على الأسئلة الموضوعة وذلك بوضع علامة **(X)**في المكان الذي يعبر عن أرائكم وأتمنى منكم الصدق في الإجابة والقراءة المتمعنة في الأسئلة والموضوعية في الإجابة كما أتعهد لكم أن كل المعلومات الشخصية والإجابات نعالجهما في سرية تامة وسيقتصر دورها فقط في إعداد هذه المذكرة .

تقبلوا مني فائق التقدير و الإحترام على حسن تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة.

إعداد الطلبة :

- ✓ كركار ايناس.
- ✓ عبد اللاوي امنة.

تحت اشراف الدكتورة : ليلى محمد الحاج.

القسم الأول :البيانات الشخصية والوظيفية:

نريد من هذا القسم معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم فنرجو منكم وضع علامة (X)عند الإجابة التي تكون مناسبة من وجهة نظركم .

❖ **الجنس:**

✓ ذكر ☐

✓ أنثى ☐

❖ **السن:**

✓ أكثر من 25 سنة وأقل من 35 سنة ☐

✓ 35 سنة وأقل من 45 سنة ☐

✓ 45 سنة فاكثر ☐

❖ **المؤهل العلمي:**

✓ ثانوي فأقل ☐

✓ تقني سامي ☐

✓ ليسانس ☐

✓ مهندس أو ماستر دراسات عليا متخصصة ☐

❖ **سنوات الخبرة:**

✓ أقل من 5 سنوات ☐

✓ 5سنوات إلى 10 سنوات ☐

✓ 15 سنة فأكثر ☐

❖ **المستوى الوظيفي:**

✓ إطار ☐

✓ إطار سامي ☐

✓ عون تنفيد ☐

✓ عون تحكم ☐

القسم الثاني: بيانات حول ابعاد المناخ التنظيمي .

الرقم	ابعاد المناخ التنظيمي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	البعد الأول:الهيكل التنظيمي.					
1	يتماشى الهيكل التنظيمي مع طبيعة ونشاطات عمل المنظمة.					
2	توجد نسبة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.					
3	تتناسب تخصصات العاملين بالمنظمة مع طبيعة ومهام و التزامات وظائفهم.					
4	خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة .					
5	يوجد تداخل إيجابي في الإختصاصات بين الأقسام التنظيمية المختلفة بالمنظمة.					
6	الهيكل التنظيمي يساعد على سرعة انجاز العمل .					

	البعد الثاني : التكنولوجيا/أجهزة وبرامج					
1	التكنولوجيا المستخدمة ساهمت في رفع مستوى مردودية الموارد البشرية .					
2	توجد عملية تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة .					
3	ساهمت التكنولوجيا في سرعة إنجاز العمل .					
4	معدات وأجهزة التكنولوجيا سهلة الإستخدام .					
5	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل .					
6	ساعدت التكنولوجيا المستخدمة في تقليل الجهد وتقليص وقت المهمة .					

	البعد الثالث : تدفق الإتصالات					
1	تتم الإتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة .					
2	تستخدم الإدارة طرق مختلفة في الإتصال .					
3	توجد جهود من طرف الإدارة لإزالة معيقات الإتصال .					
4	تستخدم الإدارة طرق ووسائل متطورة وذكية في الإتصال .					
5	نظم الإتصالات واضحة .					
6	المعلومات المتبادلة في الإتصال تتصف بالدقة والشفافية .					

	البعد الرابع : طرق إتخاد القرار					
1	يتم التشاور بين متخدي القرار قبل إتخاد القرار لمعرفة النتائج والإثار المترتبة عنه.					
2	يتم تقييم الخيارات والبدائل المتاحة قبل إتخاد القرار النهائي .					
3	يتم إشراك المرؤوسين في صنع القرارات.					
4	تمتلك الموارد البشرية الصلاحيات القانونية الازمة لإتخاد القرارت المتعلقة بعملهم .					
5	تتخد القرارات من طرف المسؤولين في الوقت والزمن المناسب .					
6	تمتلك الموارد البشرية القدرة على إتخاد القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها					

	.البعد الخامس : الحوافز					
1	يسري نظام الحوافز في المؤسسة على أساس المكافأة حسب مجهود العاملين في تنفيد المهام الموكلة اليهم .					
2	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع					

	الروح المعنوية للعاملين.					
3	تركز الإدارة على جانب المكافأة والتحفيز أكثر من جانب العقوبة .					
4	يسري نظام الترقية على أسس واضحة وشفافة .					
5	هل تتناسب المكافأت التشجيعية الممنوحة مع المجهود المبدول من قبل العاملين .					
6	رضاك عن قيمة الحوافز المقدمة .					

	البعد السادس: القيادة					
1	يمدني رئيسي بالدعم اللازم مما يساعدني على اداء الوظيفي الفعال					
2	يوفر لي رؤساء الاستقرار الوظيفي					
3	يهتم المسؤول المباشر بأمور الموظفين الشخصية					
4	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل و مساواة					
5	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والموظفين					

6	يساعد المسؤول المباشر الموظفين في تنفيذ مهام العمل					

القسم الثالث :بيانات حول ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية .

الرقم	عبارات سلوك المواطنة التنظيمية وابعاد القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
	البعد الأول : الايثار					
1.	تفيد بخبرتك كل زملائك حتى ولم يطلب منك ذلك.					
2.	لا تتوانى عن مساعدة زملائك في المؤسسة الذين لديهم أعباء إضافية.					
3.	تهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل.					
4.	تستقطع زمنا إضافيا خارج الوقت الرسمي لتلبية إحتياجات العمل.					
5.	تتحمل أي متاعب شخصية دون تدمر من أجل تنفيد المهام.					
6.	تشارك الأخرين بأغراضك الشخصية عند الضرورة لمساعدتهم في العمل.					
7.	تقوم بأداء عمل زملائك عند الحاجة عند غيابهم مثلا					

	البعد الثاني : الكياسة					
1.	تقدم الدعم العاطفي لزملائك الأخرين في العمل أوقات الشدة .					
2.	تحترم حقوق الأخرين في العمل.					
3.	تراعي مشاعر زملائك فيما يخص تصرفاتك.					
4.	تقوم بمشاورة زملائك عند إتخاد قرار قد يؤثر فيهم.					
5.	تحرص على تفادي المشكلات قبل وقوعها.					
6.	تحرص على عدم التدخل في خصوصيات زملائك الموظفين.					
7.	تحافظ على روح التفاهم والحوار في بيئة العمل.					

	البعد الثالث : وعي الضمير					
1.	تحافظ على ممتلكات المؤسسة (الأجهزة والأثاث...).					
2.	تحرص على الإلتزام بأوقات الحضور والإنصراف.					
3.	تسعى إلى قضاء معظم أوقات الدوام في أداء واجبات العمل.					
4.	تضحي بإهتماماتك الشخصية من أجل مصلحة العمل.					
5.	تهتم بإعلام الإدارة مسبقا عندما لا تتمكن من الحضور .					
6.	تمارس الرقابة الذاتية وتتقيد بالأنظمة و اللوائح والتعليمات الداخلية بدون رقابة إدارية.					
7.	تنفيد توجيهات وتوصيات رؤسائك في العمل.					

	البعد الرابع : السلوك الحضاري					
1.	تتغاضى عن المضايقات البسيطة في العمل .					
2.	تلتزم بالقيم والمعايير الإجتماعية والتنظيمية السائدة في المؤسسة .					
3.	تحرص على متابعة كل الأنشطة التى تقوم بها المؤسسة .					
4.	تقدم العديد من الإقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة .					
5.	تهتم بقراءة البريد ومتابعة مايجري بالمؤسسة بكل حرص.					
6.	تحرص على التاكد من أن الأنوار مطفأة والباب مغلق عند مغادرة العمل .					
7.	تهتم و تحرص على إيجابية الصورة التي يكونها الغير عن المؤسسة التي تعمل بها .					

	البعد الخامس : الروح الرياضية .					
1.	تتقبل المصاعب والمتاعب التنظيمية دون					

	أدنى شكوى أو تذمر .					
2.	تتقبل النقد والتوجيه من جميع الأطراف.					
3.	أنت على إستعداد لتقديم الخدمات دون تردد .					
4.	تتسامح عن الإساءات الشخصية وتقدم الإعتدار إذا أخطات .					
5.	تتحمل مختلف الأتعاب من أجل نجاح مهمتك.					

الملحق رقم(02): صدق الإتساق الداخلي لمحاور الإستبيان:

*** ابعاد المناخ التنظيمي:**

- الهيكل التنظيمي:

Corrélations

		الهيكل التنظيمي
a1	Corrélation de Pearson	,622
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
a2	Corrélation de Pearson	,644
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
a3	Corrélation de Pearson	,642
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
a4	Corrélation de Pearson	,569
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
a5	Corrélation de Pearson	,629
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
a6	Corrélation de Pearson	,683
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
At	Corrélation de Pearson	1
	N	74

- التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج:

Corrélations

		التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج
b1	Corrélation de Pearson	,697
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
b2	Corrélation de Pearson	,496
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
b3	Corrélation de Pearson	,658
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
b4	Corrélation de Pearson	,725
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74

	Corrélation de Pearson	,725
b5	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
	Corrélation de Pearson	,706
b6	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
	Corrélation de Pearson	1
Bt	N	74

ـ تدفق الإتصالات:

Corrélations

		تدفق الإتصالات
	Corrélation de Pearson	,555
c1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
	Corrélation de Pearson	,673
c2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
	Corrélation de Pearson	,621
c3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
	Corrélation de Pearson	,759
c4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
	Corrélation de Pearson	,711
c5	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
	Corrélation de Pearson	,783
c6	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
	Corrélation de Pearson	1
ct	N	74

ـ طرق اتخاذ القرار:

Corrélations

		طرق اتخاذ القرار
	Corrélation de Pearson	,636
d1	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
	Corrélation de Pearson	,756
d2	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
	Corrélation de Pearson	,689
d3	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
	Corrélation de Pearson	,628
d4	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
	Corrélation de Pearson	,831
d5	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
	Corrélation de Pearson	,353
d6	Sig. (bilatérale)	,002
	N	74
	Corrélation de Pearson	1
dt	N	74

- الحوافز:

Corrélations

		الحوافز
e1	Corrélation de Pearson	,723
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
e2	Corrélation de Pearson	,756
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
e3	Corrélation de Pearson	,644
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
e4	Corrélation de Pearson	,678
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
e5	Corrélation de Pearson	,612
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
e6	Corrélation de Pearson	,634
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
et	Corrélation de Pearson	1
	N	74

Corrélations

		القيادة
f1	Corrélation de Pearson	,618**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
f2	Corrélation de Pearson	,694**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
f3	Corrélation de Pearson	,634**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
f4	Corrélation de Pearson	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
f5	Corrélation de Pearson	,851**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
f6	Corrélation de Pearson	,704**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
ft	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	74

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

* ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

- الإيثار:

Corrélations

		الإيتار
aa1	Corrélation de Pearson	,495
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
aa2	Corrélation de Pearson	,509
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
aa3	Corrélation de Pearson	,641
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
aa4	Corrélation de Pearson	,680
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
aa5	Corrélation de Pearson	,715
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
aa6	Corrélation de Pearson	,426
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
aa7	Corrélation de Pearson	,503
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
aat	Corrélation de Pearson	1
	N	74

ـ الكياسة:

Corrélations

		الكياسة
bb1	Corrélation de Pearson	,720
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
bb2	Corrélation de Pearson	,710
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
bb3	Corrélation de Pearson	,741
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
bb4	Corrélation de Pearson	,797
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
bb5	Corrélation de Pearson	,748
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
bb6	Corrélation de Pearson	,594
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
bb7	Corrélation de Pearson	,530
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
bbt	Corrélation de Pearson	1
	N	74

- وعي الضمير:

Corrélations

		وعي الضمير
cc1	Corrélation de Pearson	,653
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
cc2	Corrélation de Pearson	,621
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
cc3	Corrélation de Pearson	,335
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	74
cc4	Corrélation de Pearson	,563
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
cc5	Corrélation de Pearson	,578
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
cc6	Corrélation de Pearson	,595
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
cc7	Corrélation de Pearson	,482
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
cct	Corrélation de Pearson	1
	N	74

- السلوك الحضاري:

Corrélations

		السلوك الحضاري
dd1	Corrélation de Pearson	,831
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
dd2	Corrélation de Pearson	,710
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
dd3	Corrélation de Pearson	,652
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
dd4	Corrélation de Pearson	,793
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
dd5	Corrélation de Pearson	,797
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
dd6	Corrélation de Pearson	,657
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
dd7	Corrélation de Pearson	,701
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
ddt	Corrélation de Pearson	1
	N	74

- الروح الرياضية:

Corrélations

		الروح الرياضية
ee1	Corrélation de Pearson	,446
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
ee2	Corrélation de Pearson	,398
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
ee3	Corrélation de Pearson	,760
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
ee4	Corrélation de Pearson	,736
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
ee5	Corrélation de Pearson	,714
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
eet	Corrélation de Pearson	1
	N	74

*** محاور الإستبيان:**

Corrélations

		المحاور
tot1	Corrélation de Pearson	,900**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
tot2	Corrélation de Pearson	,752**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	74
total	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	74

الملحق رقم (03) : ألفا كرومباخ

الهيكل التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,695	6

تدفق الإتصالات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,776	6

الحوافز

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,758	6

التكنولوجيا/ أجهزة وبرامج

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,755	6

طرق اتخاذ القرار

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,739	6

القيادة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,789	6

ابعاد المناخ التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,902	36

ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	33

الإجمالي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

الملحق رقم (04) : اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		المناخ التنظيمي	سلوكيات المواطنة التنظيمية	المجموع
Paramètres normaux[a,b]	N	74	74	74
	Moyenne	3,8108	4,0844	3,9416
	Ecart-type	,46437	,33423	,33834
Différences les plus extrêmes	Absolue	,070	,080	,099
	Positive	,059	,057	,059
	Négative	-,070	-,080	-,099
Z de Kolmogorov-Smirnov		**,604**	**,685**	**,850**
Signification asymptotique (bilatérale)		**,860**	**,736**	**,466**

الملحق رقم (05) : البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	33	44,6	44,6	44,6
	أنثى	41	55,4	55,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أكثر من 25 سنة وأقل من 35 سنة	22	29,7	29,7	29,7
	35 سنة وأقل من 45 سنة	33	44,6	44,6	74,3
	45 سنة فأكثر	19	25,7	25,7	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	10	13,5	13,5	13,5
	تقني سامي	27	36,5	36,5	50,0
	ليسانس	19	25,7	25,7	75,7
	مهندس أو ماستر دراسات عليا متخصصة	18	24,3	24,3	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Experience

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	16	21,6	21,6	21,6
	5 سنوات الى 10 سنوات	30	40,5	40,5	62,2
	15 سنة فأكثر	28	37,8	37,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	27	36,5	36,5	36,5
	اطار سامي	17	23,0	23,0	59,5
	عون تنفيذ	14	18,9	18,9	78,4
	عون تحكم	16	21,6	21,6	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

الملحق رقم (06) : المتوسطات والإنحرافات المعيارية

* ابعاد المناخ التنظيمي:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
a1	74	3,8243	,99805	,11602
a2	74	3,8784	,89063	,10353
a3	74	3,9324	,86533	,10059
a4	74	4,0676	,95560	,11109
a5	74	3,5270	1,12534	,13082
a6	74	3,7027	1,00314	,11661
البعد الأول	74	3,8221	,61459	,07145

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
b1	74	3,4730	1,13744	,13223
b2	74	4,0270	,87543	,10177
b3	74	3,7432	1,08616	,12626
b4	74	3,4189	,99322	,11546
b5	74	3,2973	1,06924	,12430
b6	74	3,5676	1,02143	,11874
البعد الثاني	74	3,5878	,69310	,08057

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
c1	74	4,0135	,78502	,09126
c2	74	3,6486	,94263	,10958
c3	74	3,5135	,95434	,11094
c4	74	3,5135	1,05003	,12206
c5	74	3,9459	,91997	,10694
c6	74	3,7568	,99051	,11514
البعد الثالث	74	3,7320	,64804	,07533

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
d1	74	3,5946	1,05880	,12308
d2	74	3,6351	1,27757	,14851
d3	74	3,9730	,99275	,11541
d4	74	3,9730	,92118	,10709
d5	74	3,9730	1,12229	,13046
d6	74	4,0946	,84673	,09843
البعد الرابع	74	3,8739	,68902	,08010

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
e1	74	3,6757	,98075	,11401
e2	74	3,5541	1,09971	,12784
e3	74	3,7432	,96601	,11230
e4	74	3,7568	1,01780	,11832
e5	74	3,7432	1,13549	,13200
e6	74	3,9595	,91321	,10616
البعد الخامس	74	3,7387	,68751	,07992

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
f1	74	4,365	,6532	,0759
f2	74	3,6892	1,15777	,13459
f3	74	4,4459	,74285	,08636
f4	74	4,0135	,76737	,08920
f5	74	4,1081	,82042	,09537
f6	74	4,0405	,72978	,08484
البعد السادس	74	4,1104	,57753	,06714

أبعاد المناخ التنظيمي:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الهيكل التنظيمي	74	3,8221	,61459	,07145
التكنولوجيا/ اجهزة وبرامج	74	3,5878	,69310	,08057
تدفق الإتصالات	74	3,7320	,64804	,07533
طرق اتخاذ القرار	74	3,8739	,68902	,08010
الحوافز	74	3,7387	,68751	,07992
القيادة	74	4,1104	,57753	,06714
أبعاد المناخ التنظيمي	74	3,8108	,46437	,05398

*** ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:**

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
aa1	74	4,0270	,84356	,09806
aa2	74	4,1622	,87628	,10187
aa3	74	3,5676	1,12361	,13062
aa4	74	3,7838	1,01050	,11747
aa5	74	3,3919	1,16827	,13581

aa6	74	3,6892	,90547	,10526
aa7	74	3,8514	,88646	,10305
البعد الأول	74	3,7819	,56266	,06541

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
bb1	74	3,7162	,88396	,10276
bb2	74	3,8784	,77553	,09015
bb3	74	3,8243	,81691	,09496
bb4	74	3,7432	,98009	,11393
bb5	74	3,9459	,82581	,09600
bb6	74	4,0946	,70553	,08202
bb7	74	4,2973	,67701	,07870
البعد الثاني	74	3,9286	,56713	,06593

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
cc1	74	4,2027	,70185	,08159
cc2	74	3,8649	,76435	,08885
cc3	74	4,5135	,66710	,07755
cc4	74	4,3784	,65590	,07625
cc5	74	4,1216	,93564	,10877
cc6	74	4,1622	,82805	,09626
cc7	74	4,2568	,92249	,10724
البعد الثالث	74	4,2143	,42906	,04988

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
dd1	74	4,2027	,81054	,09422
dd2	74	4,2162	,83207	,09673
dd3	74	4,2703	,66821	,07768
dd4	74	4,2703	,84881	,09867
dd5	74	4,2703	,84881	,09867
dd6	74	4,4054	,66041	,07677
dd7	74	4,4189	,72162	,08389
البعد الرابع	74	4,2934	,56991	,06625

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ee1	74	4,5000	,60251	,07004
ee2	74	4,4054	,70066	,08145
ee3	74	4,0676	,96983	,11274
ee4	74	4,0270	,85964	,09993
ee5	74	4,2568	,84498	,09823
البعد الخامس	74	4,2514	,50429	,05862

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الإيتار	74	3,7819	,56266	,06541

الكياسة	74	3,9286	,56713	,06593
وعي الضمير	74	4,2143	,42906	,04988
السلوك الحضاري	74	4,2934	,56991	,06625
الروح الرياضية	74	4,2514	,50429	,05862
سلوكيات المواطنة التنظيمية	74	4,0844	,33423	,03885

الملحق رقم(07): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,293[a]	,086	,073	,32181

a. Valeurs prédites : (constantes), at

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,698	1	,698	6,744	,011[b]
	Résidu	7,456	72	,104		
	Total	8,155	73			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), at

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,476	,237		14,655	,000
	at	,159	,061	,293	2,597	,011

a. Variable dépendante : tot2

الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,258[a]	,067	,054	,32513

a. Valeurs prédites : (constantes), bt

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,544	1	,544	5,142	,026[b]
	Résidu	7,611	72	,106		
	Total	8,155	73			

a. Variable dépendante : tot2
b. Valeurs prédites : (constantes), bt

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,638	,201		18,136	,000
	Bt	,124	,055	,258	2,268	,026

a. Variable dépendante : tot2

الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,231[a]	,053	,040	,32744

a. Valeurs prédites : (constantes), ct

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,435	1	,435	4,060	,048[b]
	Résidu	7,720	72	,107		
	Total	8,155	73			

a. Variable dépendante : tot2
b. Valeurs prédites : (constantes), ct

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,640	,224		16,251	,000
	ct	,119	,059	,231	2,015	,048

a. Variable dépendante : tot2

الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,331[a]	,110	,097	,31753

a. Valeurs prédites : (constantes), dt

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,895	1	,895	8,879	,004[b]
	Résidu	7,259	72	,101		
	Total	8,155	73			

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,462	,212		16,315	,000
	Dt	,161	,054	,331	2,980	,004

الفرضية الفرعية الخامسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,233[a]	,054	,041	,32730

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,442	1	,442	4,123	,046[b]
	Résidu	7,713	72	,107		
	Total	8,155	73			

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,661	,212		17,290	,000
	et	,113	,056	,233	2,030	,046

الفرضية الفرعية السادسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,330[a]	,109	,096	,31774

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,886	1	,886	8,775	,004[b]
	Résidu	7,269	72	,101		
	Total	8,155	73			

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,300	,267		12,350	,000
	ft	,191	,064	,330	2,962	,004

الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,390[a]	,152	,140	,30987

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,242	1	1,242	12,931	,001[b]
	Résidu	6,913	72	,096		
	Total	8,155	73			

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,014	,300		10,054	,000
	tot1	,281	,078	,390	3,596	,001