



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المراجع : 2021

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التصنيف: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

**المناخ التنظيمي وأثره على المواطننة التنظيمية لدى
الأستاذ الجامعي**

دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

د. إبراهيم عاشوري

إعداد الطالبتين:

- بن حمادة وفاء

- عزيزي سناء

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. سنوسي أسامة
مشرقا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. إبراهيم عاشوري
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. بوبيكرياسين

السنة الجامعية 2020/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المراجع : 2021

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التصسح: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

**المناخ التنظيمي وأثره على المواطننة التنظيمية لدى
الأستاذ الجامعي**

دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

د. إبراهيم عاشوري

إعداد الطالبتين:

- بن حمادة وفاء

- عزيزي سناء

الله رسالات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهدي ثمار جهدي إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لاينطفيء نوره أبداً والذي بذل جهد السنين من أجل أن أعتلي سلالم النجاح والذي العزيز...

وإلى من أخص الله الجنة تحت قدميها وغمرتني بالحب والحنان وأشعرتني بالسعادة والأمان هي حياتي وكل عمري والدتي العزيزة...

إليكم يا عوني بعد الله إلى أختي التي لا تتوقف عن كونها أفضل اخت في العالم أباكى الله لي شمعة تنير دربي وسندًا طول العمر...

إلى إخوتي قوتي وكتفي الأيمن وملجئي بعد الله

إلى صديقتي الروح الجميلة المتممة لروحني التي كانت معي في كل خطوة في الحلوة والمرة أدامك الله لي يا خير صحبة...

أهديه لكل من علمني حرفاً، لكل من أضاء قنديل العلم والمعرفة في قلبي بكل حب

إلى كل من يتمنى لي خيراً و يكن لي حباً...

إلى كل من سيشاركني فرحتي يوم أرفع قبعتي

لكل من سيقرأ هذا الإهداء يوماً أقول له:

"نور الله قلبك بالعلم والدين وشرح الله صدرك بالهدى واليقين"

سناب

اللهم اذْعُ رَّحْمَةً

الحمد لله الذي وفقني لتشمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية أما بعد:

إلى صاحبة الفضل الأول في فرحتي هذه، تلك الشمعة التي احترقت لتضيء حروف مذكرتي

أمي الحبيبة «حورية»

إلى من أدين له بحياتي إلى سendi وركيزي في الحياة أبي الغالي «عبد الحميد» أهدسك جهدي وتألقي.

إلى أخوتي وأخواتي «نبيل.. سلاف.. عمار.. موسى.. مفيدة.. شهزاد» إلى زوجة أخي «رحمة» وبراعم العائلة «رسيم.. ساجد» شكرًا لكم.

الشكر موصول إلى الأستاذ «عاشوري إبراهيم» الذي كان عونا لنا...

إلى رفيقات الدرب اللاتي كن معني لحظة بلحظة...

إلى كل من احتاجته وجدته بجانبي ولم يكن بعد حاجزاً لدعمي لك نصيب من فرحتي هذه...

ألف شكر للصفات الجميلة التي لكل قريب وبعيد قدم لي حرفاً... جزيل الشكر

وفاء

سُكْرٌ وَنِعْمَةٌ مِّنْ رَبِّكَ

عندما نذكر كلمة شكر بالتأكيد سنذكر من هو أحق بالشكر رب النعم فلا شكر لمخلوق قبل الخالق الواحد الأحد.

وعندما نذكر العلم سنذكر أن سبحانه قدّم العلم في نزول الوحي على سائر الأمور ، فأول الآيات نزولا قوله: «**فَهُوَ مَنْ يَأْتِي مِنْ بَطْنِ أُنْثَى فَلَقَ** (1) **خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ** (2) **(أَفَلَا وَرَبُّكَ أَكْحَرُهُ** (3)
الَّذِي يَعْلَمُ بِالْقَلْمَنْ (4) **عَلَمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ** (5)» ، سورة العلق.

فنعود ونشكره ثانياً وثالثاً وأبداً ، سرماً ، فله الشكر لجلال وجهه وعظم سلطانه تعالى.

ثم يعود الشكر لمن أوصانا بهما الله جل جلاله وأعطاهما أعلى المراتب ، وما عسانا نقول عنهمما ومهما قلنا من الكلام فليس بكافٍ ولا منصفٍ إلا قول "اللهم ارحمهما كما ربياني صغيرة"

ثم يعود كل الشكر إلى أساتذتي الكرام مقدمة لهم أسمى معاني التقدير والعرفان ، إلى كل أساتذة القسم وكذلك عمال الإدارات ، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف د.ابراهيم عاشوري ، الذي كان خير أستاذ ولم يدخل علينا بعلمه وجهده ووقته.

ثمأشكر من قاسموا معي الحياة قبل الدراسة إخوتي وصديقاتي حفظكم الله وأدامكم نجوماً تثير لي درب الحياة.

ولن أنسى شكر كل الذين تركوا أثراً طيباً في نفوسنا ، الذين زرعوا في داخلنا كل ما هو جميل خلال مشوار الدراسة ، أقول شakra وألف شكر للذين ساعدونا بالإبتسامة قبل الكلمة وبالكلمة قبل الفعل ، الذين أبقوه علينا حب العلم ، شakra حتى وإن لم يصلكم شكري.

1- الملخص:

تسعى مؤسسات التعليم العالي في الجزائر للوصول إلى المستوى الرفيع، مواجهة تحديات عديدة في سيرها نحو التطور والتجديد، معتمدة تركيباً وظيفياً يتطلب وجود قيادات فعالة، تضمن حسن سير وأداء العمل وتحسينه، فيعد المناخ التنظيمي الحجر الأساسي في نجاح وفعالية منظمة التعليم العالي، كونه يشكل أحد المؤشرات الأساسية التي تؤدي دوراً حيوياً في سلوك الفرد، وعليه فإن تبني أعضاء المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية ينعكس على أدائهم الإيجابي.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا إبراز أثر المناخ التنظيمي على تبني الأستاذة لسلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على استبيان تم توزيعه على أستاذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي ميلة، حيث بلغ عدداً لاستمارات 46 استماراً.

وقد بينت هذه الدراسة أثر العناصر الأربع للمناخ التنظيمي: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة، في تبني الأستاذة لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات التنظيمية، التكنولوجيا، المواطنة التنظيمية.

2- Abstract:

Higher education institutions in Algeria seek to reach the high level, facing many challenges in their progress towards development and renewal, adopting a functional structure that requires the presence of effective leaders, ensuring the proper conduct and performance of work and its improvement. The organizational climate is considered the cornerstone in the success and effectiveness of the Higher Education Organization, as it constitutes one of the basic influences that have a vital role in the behavior of the individual, and accordingly, the adoption of organizational citizenship behavior by the members of the organization is reflected on their positive performance.

Through this study, we tried to highlight the impact of the organizational climate on the teachers' adoption of organizational citizenship behaviors, as this study relied on the descriptive analytical approach, and also relied on a questionnaire distributed to the professors of the Institute of Economic, Commercial and Management Sciences at the University Center Mila, where the number of forms reached 46.

This study showed the effect of the four elements of organizational climate: **organizational structure, leadership style, organizational communication, and used technology**, on teachers' adoption of organizational citizenship behaviors.

Keywords: organizational climate, organizational structure, leadership style, organizational communication, technology, organizational citizenship.

(1) قائمة المحتويات:

الصفحة	الموضوع
I- II	الإهادء
III	الشكر والتقدير
IV- V	الملخص
VI- VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
أ- ر	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي.
2	المبحث الأول: التأصيل المفاهيمي للمناخ التنظيمي.
2	المطلب الأول: التطورات البحثية لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي.
8	المطلب الثاني: أنواع وأهمية المناخ التنظيمي.
13	المبحث الثاني: نماذج وعناصر المناخ التنظيمي.
13	المطلب الأول: النماذج المحددة للمناخ التنظيمي.
20	المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي.
27	المبحث الثالث: الأبعاد والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.
27	المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي.
30	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.
34	المبحث الرابع: مقاييس وطرق تحسين المناخ التنظيمي.
34	المطلب الأول: مناهج قياس المناخ التنظيمي.
36	المطلب الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي.
41	الفصل الثاني: الإطار النظري للمواطنة التنظيمية.
42	المبحث الأول: المواطنة التنظيمية.
42	المطلب الأول: مفهوم المواطنة التنظيمية.
43	المطلب الثاني: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.
43	المطلب الثالث: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية.
45	المبحث الثاني: الأبعاد والعوامل المؤثرة في المواطنة التنظيمية.

45	المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنـة التنظيمية.
47	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في سلوك المواطنـة التنظيمية.
49	المبحث الثالث: محددات وآثار سلوك المواطنـة التنظيمية.
49	المطلب الأول: محددات سلوك المواطنـة التنظيمية.
51	المطلب الثاني: آثار ومعوقات سلوك المواطنـة التنظيمية.
53	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
57	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.
57	المطلب الأول: منهج الدراسة وأدواتها
60	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
63	المبحث الثاني: عرض، و تحليل بيانات الدراسة
63	المطلب الأول: عرض و تحليل إجابات المبحوثين حول نظرتهم للمناخ التنظيمي السائد.
72	المطلب الثاني: عرض و تحليل إجابات المبحوثين حول نظرتهم للمواطنـة التنظيمية
78	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.
83	خاتمة.
86	الملاحق.
93	قائمة المراجع.
100	الفهرس.

(2) قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	جوانب الاختلاف بين مفهومي الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.	8
02	عناصر المناخ التنظيمي وفقا للدراسات العربية والأجنبية	27
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	61
04	توزيع أفراد المجتمع حسب السن.	61
05	توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة.	62
06	نتائج الاختبارات لمعامل Alpha de cronbach الخاص بمحور المناخ التنظيمي.	62
07	نتائج الاختبارات لمعامل Alpha de cronbach الخاص بمحور المواطنة التنظيمية.	63
08	استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الهيكل التنظيمي في الجامعة.	63
09	استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس القيادة الجامعية في الجامعة.	65
10	استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الاتصالات التنظيمية في الجامعة.	67
11	استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة.	69
12	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة.	71
13	استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس المواطنة التنظيمية في الجامعة.	72
14	نتائج اختبار وتحليل الانحدار البسيط لتأثير عناصر المناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية	78

(3) قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة الافتراضي	ت
02	يوضح آلية التفاعل بين المتغيرات لتشكيل المناخ التنظيمي	7
03	نموذج ليكرت المحدد للمناخ التنظيمي	15
04	نموذج ستيرز المحدد لأبعاد المناخ التنظيمي	16
05	العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي	33
06	دعائم ومؤشرات تحسين المناخ الجامعي.	39

مَقْرَبَة

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساساً اتساع البيئة الخارجية التي تمارس المؤسسة فيها نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعقد والتدخل فيما بينها.

وقد شهدت مؤسسات التعليم العالي في الجزائر تطورات وتحديات عديدة في سيرها نحو التطور والتجديد، وذلك باعتماد المؤسسات تركيباً وظيفياً يتطلب وجود قيادات فعالة، تضمن حسن سيرها وتعمل على أداء عملها وتحسينه، وما يساعد الإدارات والقيادات على تحقيق أهدافها المتواخة بكفاية وفعالية وفهم السلوك الوظيفي للعاملين فيها، إذ أن ذلك السلوك هو العامل الحاسم في الكفاية والفعالية، وهو سلوك ديناميكي يختلف من منظمة لأخرى تبعاً لفلسفاتها، أفرادها، وإدارتها وأنماط التفاعل بينهم.

ومن الأمور المرتبطة بالسلوك التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي ما يعرف بالمناخ التنظيمي للمؤسسة الذي يدل على الاهتمام باظهار علاقة التفاعل بين المؤسسة ككيان والبيئة المحيطة به نحو: القيم السائدة والمفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها العاملون حول الهيكل التنظيمي ونمط القيادة والقوانين والقواعد السائدة ومستويات العمل والامكانيات المادية والتكنولوجية المستخدمة التي من شأنها دعم وتسهيل عملية التحول من الإدارة التقليدية في عملية التسيير والتعليم إلى منظومة جديدة قائمة على مبدأ التحسين والتطوير والتجديد المستمر للمناهج والسياسات والمارسات في مؤسسة التعليم العالي.

ومنه فيعد المناخ التنظيمي الحجر الأساسي في نجاح وفعالية منظمة التعليم العالي، كونه يشكل أحد المؤثرات الأساسية التي تؤدي دوراً حيوياً في سلوك الفرد، وعليه فإن تبني أعضاء المنظمة سلوك المواطنة التنظيمية ينعكس على أدائهم الإيجابي.

فأي مجتمع يسعى لتحقيق النجاح وتحقيق الرفاهية يركز على التعليم بدرجة أولى، ولعل التعليم العالي من أهم الحلقات التعليمية التي تقف عندها أعمال المجتمع، ولعل ذلك يتعدد بالدور الذي يلعبه الأستاذ كحلقة مهمة من هذا القطاع، مما يجعله يدفع بعجلة التقدم وتطوير منظمته للأفضل، وتحقيق النجاحات والإنجازات ما يعكس درجة التمسك بها وأنها تعني له الكثير لذلك فسلوك المواطنة هو ذلك السلوك الاختياري التطوعي الذي لا يخضع لنظام المكافآت والحوافز الذي يعود بالنفع كونه يخلق تفاعلاً إيجابياً بين أعضاء المنظومة التعليمية ويعزز انتمائهم ويزرع مستوى رضاهم الوظيفي، كما يرفع من روحهم المعنوية ومردوديتهم في الأداء .

I. الإشكالية:

مع تزايد مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من ناحية وعدم قدرتها على مواكبة التحديات الداخلية والخارجية وعلى المواجهة بين تحقيق أصحاب المصلحة (الطلبة، الأساند، الإدارة الجامعية) وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار المؤشرات العالمية في تقسيم وتصنيف مؤسسات التعليم العالي فنلاحظ بأن في الجزائر هناك ضعف من ناحية الأداء الأكاديمي والبحثي والمجتمعي لعدة أسباب ولعل أهمها عدم الاهتمام أو وجود تقصير لدى مختلف الفاعلين الأساسيين في الجامعة في التطبيق الفعلي للسلوك التنظيمي والإداري، حيث يدور محور سلوك المواطننة التنظيمية حول الأستاذ الذي يعد أهم عنصر في نظام التعليم العالي وأهم مورد تنظيمي، وهو ركيزة تطور وتقدم مؤسسات التعليم العالي والمجتمع، فالعديد من المجتمعات وصلت إلى قمة التطور بسبب الأهمية المعطاة لموردها البشري، ولا يأتي ذلك إلا بالاهتمام بالمناخ التنظيمي فهو قادر على توفير الإطار بين أسلوب العمل في مؤسسات التعليم العالي ويعطيه مميزاً عن غيره، ولهذا نسعى لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم كي يستطيع الأفراد أداء الأدوار المطلوبة منهم وسط أجواء مريحة ومشجعة وبعيدة على سير أعمالهم والسعى نحو المزيد من العمل والعطاء بما يفوق أداء الواجبات، والذي يساهم في ظهور المواطننة التنظيمية أو السلوك التطوعي الهدف إلى الارتفاع بمستوى كفاءة وفعالية مؤسسات التعليم العالي.

ونأتي هذه الدراسة لتجيب على التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على سلوك المواطننة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي - ميلة؟

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي أعلاه يمكن أن نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد تأثير للقيادة الجامعية في تربية سلوك المواطننة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي؟
- 2- هل يوجد تأثير للهيكل التنظيمي في تربية سلوك المواطننة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي؟
- 3- هل يوجد تأثير للاتصالات التنظيمية في تربية سلوك المواطننة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي؟
- 4- هل يوجد تأثير للتكنولوجيا في تربية سلوك المواطننة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي؟

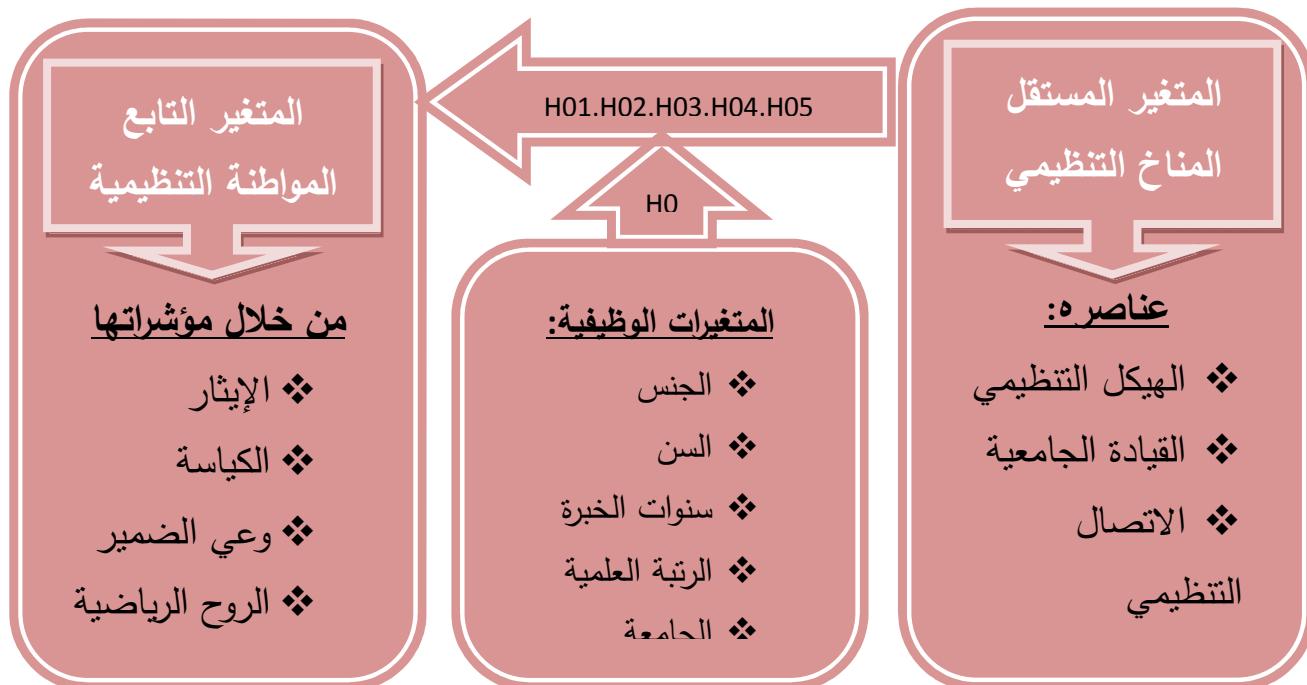
II. فرضيات الدراسة:

لمعالجة الإشكالية الموضوعة في هذه الدراسة فإننا ننطلق من الفرضيات التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الجامعية في تربية سلوك المواطننة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي في تربية سلوك المواطننة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات التنظيمية في تربية سلوك المواطننة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للنكتولوجيا في تربية سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي.

III. نموذج الدراسة: يحدد النموذج المولاي الإطار العام للدراسة، من خلال تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع للدراسة والمتغيرات الوظيفية والشخصية.



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة الافتراضي

IV. أهداف الدراسة:

تصبو الدراسة إلى تحقيق أهداف ولعل أبرزها معرفة مساهمة المناخ التنظيمي في تربية سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي ويمكن إجمالاً إبراز هذه الأهداف في:

1- التعرف على المفاهيم والمصاميم الأساسية للمناخ التنظيمي بأبعاده وعناصره وكذا التعرف على مضمون المواطنة التنظيمية بكل أبعادها وعناصرها.

2- معرفة واقع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الجامعية ومكامن الاختلال فيها.

3- معرفة مدى إدراك القيادة الجامعية لأهمية موضوع المناخ التنظيمي في إحداث تغيير في سلوك المواطنة التنظيمية.

4- معرفة مدى ترسخ ثقافة المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي. يربط نموذج الدراسة بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل وجودة مؤسسات التعليم العالي كمتغير تابع، حيث تدرج ضمن المتغير المستقل: بُعد الهيكل التنظيمي، بُعد القيادة الجامعية، بُعد الاتصالات التنظيمية وبعد

التكنولوجيا المستخدمة، ويندرج ضمن المتغير التابع أبعاد المواطنة التنظيمية وهي: الإثارة، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري.

V. أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة في أهمية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها:

- بداية بمعرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم إذا توفر لهم مناخاً مناسباً.
- يعتبر موضوع المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية من المقاربات الحديثة في حقل الإدارة والتي تحتاج إلى مزيد من الدراسات، وتسلیط الضوء عليها نظراً لانعكاساتها على الكثير من المجالات التنظيمية المهمة.
- تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوع المناخ التنظيمي الذي له تأثير على جودة مؤسسات التعليم العالي.

VI. أسباب الدراسة:

إن اختيار موضوع الدراسة جاء لنتيجة أسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

- الأسباب الذاتية:
 - شغف الباحث لمعرفة واقع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الجامعية لتحسين سلوك المواطنة التنظيمية.
 - ارتباط الباحث بمؤسسات التعليم العالي ورغبته في المساهمة العلمية في تطوير وإيجاد الحلول للمشاكل التي تحول دون وصول مؤسسات التعليم العالي في الجزائر إلى مراتب متقدمة في مجال التعليم العالي.
- الأسباب الموضوعية:
 - هناك مجموعة من الأسباب الموضوعية التي دفعت الباحث لاختيار الموضوع وهي:
 - الأهمية النظرية والموضوعية للمناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية نظراً لأن موضوع المناخ التنظيمي له القدرة على تحسين بيئة العمل مما ينعكس إيجاباً على مؤسسات التعليم العالي.
 - زيادة الوعي لدى القيادات الجامعية نحو ضرورة تحسين المناخ التنظيمي السائد والعمل على تطوير الأبعاد المرتبطة بالمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة الجامعية، الاتصالات والتكنولوجيا)
 - محاولة الباحث النظرية والميدانية في تحديد العلاقة والأثر الفاعل للمناخ التنظيمي في جودة مؤسسات التعليم العالي وأمل الباحث في الاستفادة من نتائج هذه الدراسة على الصعيد النظري والتطبيقي على حد سواء.

VII. محددات الدراسة:

- أ- تم تطبيق الدراسة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. خلال السنة الجامعية 2010/2021.
- ب- المتغيرات التي شملتها الدراسة، متغيرات مستقلة لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة الجامعية، الاتصالات التنظيمية والتكنولوجيا)، ومتغيرات تابعة تتعلق بأبعاد سلوك المواطن التنظيمية (الإيثار، الكياسة، وعي الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري).
- ت- الفئة المستهدفة من الدراسة تتمثل في أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أما عدد الأساتذة الذين سيوزع عليهم الاستبيان فبلغ عددهم 50 أستاذًا.

VIII. الدراسات السابقة:

1) دراسة الوناس مزياني بعنوان: "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي في الجزائر، وهدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة وعلى علاقته بالرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي في ظل بعض المتغيرات الشخصية، كما هدفت الدراسة إلى استقصاء العوامل ذات الصلة بالأداء كظروف العمل، الحواجز، مستوى التأهيل واقتراح سبل معالجتها أو تعزيزها؛ وتم الاعتماد على المنهج المحيي المقارن، ، كما تم توزيع (309) استبيان على مجموعة من الأساتذة على مستوى جامعات الجزائر الشرق، الغرب، الجنوب، الشمال.

وقد انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء لدى أساتذة التعليم العالي؟

وخلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي (الاتصال، العقد النفسي، اتخاذ القرارات، الالتزام الوظيفي) السائد في كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية والرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم.

الجامعي بهذه الكليات، أي أن المناخ التنظيمي لم يلعب دوره في التأثير على الرضا الوظيفي والأداء، ما يعكس أن الأداء -حسب الدراسة - مرتبط بمتغيرات أخرى غير المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي .

2) دراسة محمد القربيوني، بعنوان : "تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية، وقد تناولت الدراسة ستة أبعاد هي : فلسفة الإدارة، نمط اتخاذ القرارات، نمط الاتصالات، نمط العلاقات بين العاملين، نمط تقييم الأداء وسياسة التحفيز .

و قد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية، شملت أعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات العلمية والإنسانية. وقد شمل الاستبيان على مجموعة من المعلومات الشخصية، وعلى تقويم أعضاء هيئة التدريس في

الجامعة لأبعاد المناخ التنظيمي التي تضمنها الدراسة، وفي تحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعدلات الارتباط بين الأبعاد. وما أسفت عنه هذه الدراسة أن تقويم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي سلبي في مجلمه، وأوصت الدراسة بأنه لابد للجامعة الأردنية من دراسة أساليب من شأنها تحسين أسلوب الإدارة فيها، من خلال فتح قنوات اتصال جديدة وتحسين القنوات الموجودة .

(3) دراسة أحلام حميد نعمة الجنابي بعنوان: " مجالات المناخ التنظيمي في الجامعة وتأثيرها في المجتمع من وجهة نظر تدريسي جامعة الفادسية".

وهدفت الدراسة إلى معرفة مجالات المناخ التنظيمي ودورها في التأثير الايجابي في المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفادسية، ولتحقيق أهداف الدراسة انطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي التالي: هل للمناخ التنظيمي في الجامعة دور في التأثير الايجابي الذي يحدث في المجتمع؟ و ما السبل التي تعمل من خلالها الجامعة في التأثير الايجابي في المجتمع.

مجتمع البحث يتكون من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وأخذت نسبة (20%) من مجتمع البحث لتمثل عينة البحث (66) عضو هيئة التدريس، وقد أعدت الباحثة مقياس للمناخ التنظيمي تكون بصيغته النهائية من (40) سؤالاً، واعتمدت الباحثة على مجموعة أبعاد للمناخ التنظيمي، وهي: الحواجز، التدريب، عملية اتخاذ القرار، الانتماء التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة إلى تحقق المناخ التنظيمي بصورة عامة ودوره في التأثير الايجابي بالمجتمع بدرجات متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة.

(4) دراسة د. بوراس آسية بعنوان "مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة 20 أكتوبر 1955 بسكككدة"

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى الأساتذة وما إذا كانت هناك فروقات في هذا المستوى ترجع لكل من متغيرات السن، نوع الكلية، الأقدمية في مهنة التدريس والبحث بالجامعة. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 120 أستاذ بجامعة 20 أكتوبر 1955 بسكككدة اختيرت بطريقة عشوائية طبقية، وجمعت بياناتها باستخدام استمار تم التحقق من صدقها وثباتها.

وبعد تحليل تلك البيانات بالاعتماد على المتوسط الحسابي واختبار تحليل التباين لدلاله الفروق، تم التوصل إلى وجود مستوى مرتفع لسلوك المواطن التنظيمية لدى الأساتذة، وكذلك عدم وجود فروقات في

مستوى سلوك المواطن التنظيمية ترجع لكل من متغيرات السن، نوع الكلية، الأقدمية في مهنة التدريس والبحث بالجامعة.

5) مذكرة للطالبة مفيدة بهلالي أثر جودة حياة العمل على سلوك المواطن التنظيمية دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خضر - بسكرة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات نحو مستوى جودة حياة العمل والتعرف أيضاً على مستوى سلوك المواطن التنظيمية لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة تأثير جودة حياة العمل بأبعادها المختلفة على سلوك المواطن التنظيمية لدى الأساتذة، استخدمت الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (53) استبانة.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل التنظيمية والوظيفية بأبعادها المختلفة في سلوك المواطن التنظيمية لدى الأساتذة، كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل المادية والمعنوية بأبعادها المختلفة في سلوك المواطن التنظيمية لدى الأساتذة.

كذلك توصلنا إلى أن مستوى كل من جودة حياة العمل السائد وسلوك المواطن التنظيمية لدى الأساتذة جاءاً مرتفعين وفقاً لمقاييس الدراسة، كما لاحظنا أنه يوجد أثر للأبعاد التالية (الالتزام التنظيمي، الاستقرار والأمان الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، العلاقات الاجتماعية) على سلوك المواطن التنظيمية بالكلية، بينما لا يوجد أثر للبعدين التاليين (ظروف العمل المادية، المشاركة في اتخاذ القرار على سلوك المواطن التنظيمية بالكلية).

6) دراسة " محمد ناصر إسماعيل و آخرون "عنوان (أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطن التنظيمي دارسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة، وهدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة الإرتباطية و الأثر بين أبعاد المناخ التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية و اتخذت الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة عينة لها اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و تم استخدام أداة الاستماراة لجمع البيانات من ميدان الدراسة المتمثل في أعضاء الهيئة التدريسية حيث أن مجتمع الدراسة يبلغ 175 تدريسي و تم توزيع استبيان على 75 عينة استرجع منها 71.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج هي: حقق متغير المناخ التنظيمي مستوى عال من الأهمية وهذا يعني بأن مستوى المناخ التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة ايجابياً، وحقق متغير سلوك المواطن التنظيمي مستوى عال من الأهمية وهذا يعني بأن مستوى سلوك المواطن التنظيمي السائد في المنظمة المبحوثة ايجابياً.

IX. خطة الدراسة:

بهدف الإجابة عن إشكالية الدراسة المطروحة وأسئلتها الفرضية، وكذا للتحقق من الفرضيات المطروحة، ومن أجل استيفاء الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع، قسمنا دراستنا إلى مجموعة من الفصول والباحثات كالتالي:

- المقدمة العامة: تعبّر عن الجانب المنهجي العام للدراسة والتي من خلالها يتم تصميم الفصول الأخرى، وتحوي المقدمة العامة: إشكالية الدراسة، نموذج الدراسة ، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، الدراسات السابقة وخطة الدراسة.

- الفصل الأول: وعنون الفصل الأول بالإطار النظري للمناخ التنظيمي، وتضمن المبحث الأول على التأصيل المفاهيمي للمناخ التنظيمي، وهذا من خلال مطلبين: المطلب الأول حول التطورات البحثية لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي، أما المطلب الثاني حول أنواع وأهمية المناخ التنظيمي.

وتضمن المبحث الثاني: نماذج وعناصر المناخ التنظيمي، من خلال مطلبين المطلب الأول النماذج المحددة للمناخ التنظيمي، والمطلب الثاني عناصر المناخ التنظيمي.

وتضمن المبحث الثالث: الأبعاد والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، وقسم إلى المطلب الأول أبعاد المناخ التنظيمي، والمطلب الثاني العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.

وتضمن المبحث الرابع: مقاييس وطرق تحسين المناخ التنظيمي وهذا من خلال مطلبين، المطلب الأول منهج قياس المناخ التنظيمي، أما المطلب الثاني طرق تحسين المناخ التنظيمي.

- الفصل الثاني: وعنون بالإطار النظري للمواطنة التنظيمية، وتضمن المبحث الأول: المواطنة التنظيمية، في مطلبين هما: المطلب الأول حول مفهوم المواطنة التنظيمية والمطلب الثاني حول أهمية وخصائص المواطنة التنظيمية.

وتضمن المبحث الثاني الأبعاد والعوامل المؤثرة في المواطنة التنظيمية من خلال مطلبين المطلب الأول تناول الأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية أما المطلب الثاني فتناول الأبعاد المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية.

وتضمن المبحث الثالث محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية حيث تناول المطلب الأول محددات سلوك المواطنة التنظيمية وتناول المطلب الثاني آثار ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية.

وتضمن المبحث الرابع أثر المناخ التنظيمي على المواطنة التنظيمية ومن خلال أربعة مطالب كالتالي المطلب الأول تناول أثر القيادة على المواطنة التنظيمية، أما المطلب الثاني فوضح أثر الهيكل التنظيمي على المواطنة التنظيمية، بينما المطلب الثالث تناول أثر الاتصال في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية وأخيراً المطلب الرابع فتطرقنا فيه إلى أثر التكنولوجيا في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.

- أما الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي للدراسة، حيث في المبحث الأول، تم تناول عرض ومناقشة منهج الدراسة، والمبحث الثاني فقد تناول عرض ومناقشة لبيانات التحليل الوصفي لمحوري المناخ والمواطنة التنظيمية، أما في المبحث الثالث فقد تم عرض نتائج اختبار الفرضيات. وأخيراً الخاتمة والتي تم فيها عرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة وتقديم اقتراحات من شأنها تحسين المناخ التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

الفصل الأول:

الإطار النظري

المتاخم النظيمي.

المبحث الأول: التأصيل المفاهيمي للمناخ التنظيمي.

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة والتي انتشرت في الأدبيات السلوكية في الفترة الأخيرة، ورغم تناول هذا الموضوع في الكثير من المؤلفات، إلا أن هناك جدلاً واختلافاً في إيجاد مفهوم محدد له، ويعود هذا الاختلاف إلى تعدد وتدخل متغيرات المفهوم من جهة، والاختلاف في طبيعة المنظمات التي أجريت عليها الدراسات والتي أدت بدورها إلى الاختلاف في فهم مضمون المناخ التنظيمي من جهة أخرى، وقد أدى هذا التوسيع في الطرح إلى تعدد تحديد أنواع المناخ التنظيمي السائدة في المنظمة.

المطلب الأول: التطورات البحثية لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي

مفهوم المناخ التنظيمي كغيره من المفاهيم التي تمر عادة بمراحل عديدة قبل الوصول إلى تحديد مفهوم أكثر وضوحاً، وقد مر هذا المفهوم بمراحل عديدة عكست في مجلتها زيادة تداخل عناصر المفهوم وتعدد الزوايا التي ينظر إليها للمفهوم، كما عكس هذا التزايد في الطرح أهمية الموضوع وتأثيراته على مجريات التنظيم.

1) العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي:

أدت التغيرات في المفاهيم والرؤى والممارسات فيما يتعلق بالنظرية إلى العنصر البشري واعتباره الجزء الهام في المنظمة إلى مزيد من الاهتمام بهذا العنصر، وذلك من خلال السعي نحو توفير الظروف النفسية والمادية له من أجل زيادة قدراته ومهاراته؛ وقد جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتوضيح وترسيخ أن العنصر البشري مجموعة من المشاعر والأحساس والرغبات وال حاجات التي يريد إشباعها، وأن إشباع هذه الحاجات يأتي من خلال إقامة علاقات بهذا العنصر مبنية على الاحترام والتقدير، وإتاحة الفرصة له من أجل المساعدة الفاعلة في فعاليات وأنشطة المنظمة .

وعلى الرغم من أن الاهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية قد بلغ غايته الإدارة الحديثة، إلا أنه لا يزال يحتاج إلى الفهم المتخصص لتطبيقاته، حيث يطن البعض بسهولة إدارة المنشآت، لكن الصعوبة والتعقيد عندما نتعامل مع العنصر البشري، فلا شك أن التعامل مع الأشخاص أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، إذ أن مجال العلاقات الإنسانية أكثر تعقيداً وتدخلاً مما يبدو عليه، بالإضافة إلى ذلك يرى بعض الباحثين أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى تحقيق السعادة للعاملين ليس فقط بإشباع حاجاتهم الضرورية، بل أيضاً بإشباع حاجاتهم المعنوية والنفسية لخلق الشعور لديهم بالانتماء ورفع روحهم المعنوية، ولكن مفهوم العلاقات الإنسانية قد تطور فأصبح يهدف إلى -جانب ما سبق - نحو زيادة الإنتاجية وتدعم نشاط المنظمة.¹

¹ علي بونورة، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمل صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خير - بسكرة، 2015/2016، ص55

2) كرونولوجيا تطور المفهوم:

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية من أولى المدارس التي أعطت إشارات حول مضمون المناخ التنظيمي، حيث أكدت على أن التنظيم لا يشمل فقط على الجوانب المادية، بل يتعداه ليشمل جماعات العمل والأنماط التفاعلية الاجتماعية والنفسية التي تتشكل جواً نفسياً واجتماعياً وتنظيمياً له الأثر على مختلف العمليات، ليتجاوز بذلك المفهوم المادي لبيئة العمل ويضيف إليها عناصر نفسية واجتماعية.

وببدأ الاهتمام بالموضوع في دراسات الفكر الإداري في الثلاثينيات من القرن العشرين، إذ قدمت الأفكار الأولى للمفهوم من قبل لوين (Lewin 1939)، وفليشمان (fleishman 1953)، وذلك من خلال دراستهما حول أثر الأنماط القيادية على المناخ التنظيمي والسياسات التنظيمية الرسمية وحاجة العاملين وقيمهم، إلا أن هذه الدراسات تخللها جانب قصور عديدة منها عدم تقديم أساس مفاهيمية ومقاييس محددة لمفهوم المناخ التنظيمي، وبالرغم من وجود هذه الدراسات إلا أن الدراسة الفعلية لموضوع المناخ لم تظهر بشكلها العلمي إلا في بدايات فترة السبعينيات¹، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم، وقد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم، والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة².

كما جاء كتاب "Organisation The Human" لصاحبه ليكارت (likert 1967) كمساهمة فاعلة في تحديد مفهوم وأبعاد وأدوات قياس المناخ التنظيمي خلال هذه الفترة، حيث قام ليكارت بدراسة مجموعة من المدارس لتحديد المناخ التنظيمي السائد فيها، وقد توصل إلى تحديد مناخين أساسين، وكل مناخ يتضمن مجموعة من المناخات، وهي: المناخ التسلطي والمناخ القائم على المشاركة، ويشير ليكارت هنا إلى أن المناخ التنظيمي يشتمل على: الهيكل التنظيمي، القيادة، السياسات واللوائح.

من جهة أخرى، عرفت فترة السبعينيات تطوراً ملحوظاً في مضمون مفهوم المناخ التنظيمي، حيث طفت عليه مفاهيم الإدراك الحسي، أي أن المناخ التنظيمي باعتبار هذا التوجه هو ما يحس به الفرد داخل التنظيم، وقد عرفت هذه الفترة محاولة إيجاد مؤشرات لقياس المناخ التنظيمي، حيث توصل برنت (Brunet) إلى تحديد مجموعة استبيانات تحتوي عدداً من الأبعاد، والتي من خلالها يمكن قياس المناخ التنظيمي، وهي: درجة الاستقلالية الذاتية؛ حرية العمل، احترام العمل، جودة العلاقات وجودة المحیط الفیزیائی.

3) مفهوم المناخ التنظيمي:

حسب Stringer et litwin حسب: المناخ التنظيمي "يمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من قبل الأفراد العاملين في هذه البيئة، وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم".

¹ محمد ناصر وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطن التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 30، 2012، ص 214

² محمود سمايلي، دور المناخ التنظيمي في تقويم سلوك المواطن التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية شلغوم العيد ولاية ميلة، مجلة تنمية الموارد البشرية - العدد الحادي عشر - ديسمبر 2015 ، ص 416

أما hillti & yous: فعرفوا المناخ التنظيمي على أنه "مجموعة القوانين والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين، كما أنها تميز تنظيم عن غيره من التنظيمات كان يقال تنظيمياً ما يتمتع بمناخ ديمقراطي وأخر بمناخ ديكتاتوري تبعاً لخصائص المتوفرة فيه"

ومنهم من عرف المناخ التنظيمي على أنه "نتاج تفاعل العديد من المتغيرات داخل المنظمة كالتنظيم، القيادة والسياسات الداخلية مما يجعل للمنظمة شخصية وسمات تميزها عن غيرها، ذات تأثير عميق على ادراكات واتجاهات أعضاء المؤسسة وعلى سلوكهم الوظيفي والإداري"..¹

وبحسب بترسون (Peterson) وتيم (Timm) فإن المناخ التنظيمي يشير إلى: "الاتجاهات والقيم والمشاعر والمعايير التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها"² مما يلاحظ على المفهوم هو الخلط بين مفهومي الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، حيث يشير بعض الباحثين إلى الفرق بين المفهومين باعتبار أن الثقافة التنظيمية هي البنية التحتية التي تفرز المناخ التنظيمي الذي يعمل ويتنفس فيه الأفراد داخل المنظمة بجوانبه السلبية والإيجابية، كما يمكن اعتبار المناخ التنظيمي ردة فعل شعورية لخصائص بيئته العمل، أما الثقافة التنظيمية تعبّر عن البناء المعمق للمنظمة فهي أشمل وأعمق من المناخ التنظيمي بالإضافة إلى ذلك.

يعرف كل من ليتوين (Litwin) وسترينجر (Stringer) المناخ التنظيمي بأنه: الآثار الذاتية للنظام الرسمي والأنماط الإداريين غير الرسمية، حيث يضم المناخ عدة أبعاد منها: الهيكل، المكافآت، الدعم من المنظمة". يشير هذا المفهوم إلى تأثيرات المناخ التنظيمي المختلفة على مجريات التنظيم من خلال الأبعاد المشكلة له؛ كما يبرز هذا المفهوم دور الجانب غير الرسمي في إحداث التأثيرات المختلفة.

من ناحية أخرى، يعرف المناخ التنظيمي أنه: "الحصيلة لكل العوامل البيئة الداخلية كما يفسرها وبطبيعة العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم، وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها"³. يشير هذا المفهوم إلى قدرة تأثير المناخ التنظيمي على أداء المنظمة ككل وعلى الرفع من درجة الانتماء.

ويرى "ذنيبات" أن المناخ التنظيمي هو تعريف مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريع المعول به، والحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم، ويمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه:
✓ يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.

¹ نوال الأحوال، زهية بركان، أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفرون، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01(الجزء 2)، 2020، ص 267

² حمادات محسن حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر لك التوزيع، الطبعة 1 عمان، الأردن، 2007، ص. 16

³ عامر الكبيسي، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الفكر التنظيمي، دار الشرق، الدوحة، 1998، ص 63

✓ يتأثر بنوعيةقوى البشرية داخل المنظمة.

✓ يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة.

✓ عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى البشرية والعناصر المكونة للتتنظيم داخل المنظمة¹

ويعرف المناخ التنظيمي كذلك أنه: "مجموعة الخصائص التي تميز ببيئة المنظمة الداخلية والتي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي"² ويزير هذا المفهوم خاصية الاستقرار والثبات النسبي للمناخ التنظيمي وتمتعه بدرجة تأثيرية على قيم ومدركات الأفراد.

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

كما يعرفه كاتر وكاهن (Katz and Kahn): "المناخ التنظيمي هو النمط الذي يوضح الناس الموجودين في المنظمة، إجراءات العمل، وسائل الاتصال، ونمط السلطة"

أما علي السلمي فيعرفه على انه "كل العناصر والعوامل والأشياء وال العلاقات المتواجدة في المنطقة والتي يتعامل معها الأفراد"

تعريف (Denison, 1996): "المناخ التنظيمي والإدراك المشترك للأفراد العاملين في المنظمة حول بيئة العمل وبيئة المنظمة بشكل عام"

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

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

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

-ويعرفه (Robert&Hulimn,1978) بأنه" الأبعاد المتعددة الجودة البيئة الداخلية للمؤسسة الناتجة عن السلوكات التي تضع سياستها الإدارية العليا³

كما أنه يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه: "جو العمل الداخلي والذي يشمل عناصر مادية وعناصر معنوية والتي يعمل الأفراد في إطارها"¹، هذا المفهوم ويشير إلى عدم اقتصار مفهوم المناخ

¹ د محمود سmailي، مرجع سابق، ص417

²المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان،الأردن، 2006، ص.333

³ د شناحه عاشة، ريم عمام، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنـة التنظيمية دراسة حالة بمركز الضرائب ومديرية الضرائب بالأغواط، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 23017، ص 121.

التنظيمي على عناصر نفسية ومدارات فقط، بل يتعاده إلى وجود عناصر مادية في فهمنا لمضمون المناخ التنظيمي.

من التعريف السابقة ننتهي إلى أن المناخ التنظيمي هو ظاهرة إدراكية مبنية على كيفية إدراك وتفسير الأفراد لخصائص المنظمة التي ينتمون إليها، وهذا الإدراك يختلف من فرد لأخر على حسب مقومات وشخصية كل واحد، كما أن تلك السمات قابلة للتغيير مع الزمن مما يجعل المناخ التنظيمي يتميز بالثبات النسبي.

يلاحظ من خلال المفاهيم السابقة عدم وجود اتفاق واضح على تحديد مفهوم للمناخ التنظيمي، وتراوحت هذه المفاهيم بين البعد النفسي وإلغاء المادي على حد سواء، ويمكن تحديد مفهوم إجرائي للمناخ التنظيمي بأنه: مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة والتي يدركها ويشعر بها العاملون من خلال تفاعಲهم مع المتغيرات التنظيمية المادية والمعنوية في بيئه عملهم ومع الأفراد الآخرين، وتتمتع هذه الخصائص بدرجة من الثبات النسبي وبقدرتها على التأثير على دوافع العاملين وسلوكياتهم، كما يمكن قياس هذه المتغيرات والتأثير فيها لإحداث التغيير.

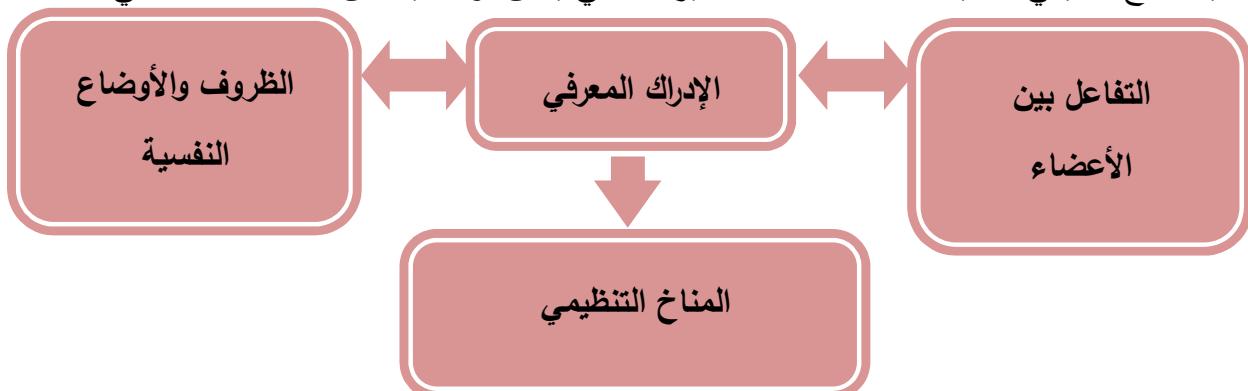
وفي ضوء المفاهيم السابقة للمناخ التنظيمي والمفهوم الإجرائي له، يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي، وهذا يساعدنا على فهم أعمق لموضوع المناخ التنظيمي، ويمكن تحديد أهم هذه الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي كما يلي²:

- المناخ التنظيمي معبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث تميزها عن غيرها.
- المناخ التنظيمي وليد تفاعلات شخصية وتنظيمية، شكل في مجموعها مناخ تنظيمي يدركه الأفراد.
- المناخ التنظيمي لديه خاصية الاستقرار، إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن وفق الظروف والمستجدات.
- المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكيهم واتجاهاتهم، وكذلك بواسطة الواقع الاجتماعية والثقافية.
- يؤدي المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة إلى التأثير في سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة، وكذا التأثير في النتائج النهائية لهذه المظلمة.
- عناصر المناخ التنظيمي من الممكن قياسها، فهي تشكل في مجموعها البيئة النفسية والتي تؤثر في مجموعها على دوافع واتجاهات الأفراد، ويختلف هذا التأثير على الأفراد باختلاف مدركات الأفراد أنفسهم.

¹ زايد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار الدستة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2011، ص 309.

² المغربي كامل محمد، مرجع سابق، ص 309.

لتشكيل مناخ تنظيمي ما، يتطلب تفاعل ثلاثة متغيرات، التي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم 02: يوضح آلية التفاعل بين المتغيرات لتشكيل المناخ التنظيمي¹

من خلال الشكل رقم 2 يتضح أن تفاعل الأفراد فيما بينهم ومستويات هذا التفاعل يحدّدان نمط المناخ التنظيمي السادس، وتشتمل المدركات المعرفية للأفراد المكتسبة داخل وخارج في المنظمة في تحديد المناخ التنظيمي، كما تعمل الظروف النفسية على تحديد نظرة وتفاعل الأفراد مع المناخ التنظيمي، كل هذه الأبعاد المشكّلة للمناخ التنظيمي يمكن من خلالها التأثير فيها بغية تحديد نمط مناخ تنظيمي معين.

4) المناخ التنظيمي ومقارنته ببعض المصطلحات:

إن المتتبع لموضوع المناخ التنظيمي يجد خلطاً واضحاً بين مفهوم المناخ التنظيمي وبين بعض المفاهيم الأخرى، إلا أن هذه المفاهيم قد تتقاطع مع مفهوم المناخ التنظيمي غير أنها لا تمثل المفهوم ذاته، فنلاحظ مثلاً تطابقاً بين مفهومي المناخ التنظيمي والمناخ النفسي لدى بعض الباحثين؛ غير أن هناك فرقاً بين المفهومين، حيث يشار للمناخ النفسي باعتباره وصف الفرد للعمليات والطرق التنظيمية، أما المناخ التنظيمي فإنه يعكس الصفات المجمعة للبيئة المنظمة، فعند قياس مدركات الأفراد فقط يمكن أن نطلق عليه المناخ النفسي دون الإجراءات التنظيمية والمادية، وبإضافة هذا الأخير لمدركات الأفراد نطلق عليه مصطلح المناخ التنظيمي.

بالإضافة إلى ذلك، هناك فرق بين مفهومي المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية؛ حيث ترتكز الثقافة التنظيمية في دراساتها على المنهجيات والتحليلات النوعية، بينما ترتكز أدبيات المناخ التنظيمي على المنهجيات والتحليلات الكمية، وتكون البيانات التي تعبّر عن ظاهرة الثقافة تعبّر عن ظاهرة الثقافة استكشافية، وليس قياسية وتجمع عن طريق المقابلات، بينما تجمع البيانات عن ظاهرة المناخ عن طريق الاستبيانات التي تعبّر من قبل مفردات العينة، باعتبار أن الثقافة التنظيمية ترتكز على الرموز والخرافات والطقوس والتي يسهل ملاحظتها ويصعب ترجمتها. وبالرغم من اختلاف المفهومين إلا أنهم مرتبطين من خلال: أو لا، كلا المفهومين يشترطان مع بعضهما كونهما عنصرين معتبرين عن أبعاد المنظمة من خلال

¹ محمود عبد الرحمن الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 31.

العمليات الاتصالية والاجتماعية؛ ثانياً أن القيم والمعاني التي تشتملها ثقافة المنظمة هي محددات وعناصر لمناخها التنظيمي.

ويمكن إبراز أهم الاختلافات التي أشار إليها الكتاب والباحثون من خلال الجدول التالي:

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

الجدول رقم 01: جوانب الاختلاف بين مفهومي الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.¹

من جانب آخر، نجد أن هناك تطابقاً بين مصطلحي المناخ الإداري والمناخ التنظيمي لدى بعض الكتاب، إلا أن هناك فرقاً بين المصطلحين؛ حيث يعتبر المناخ الإداري أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي، بينما المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، أي أن المناخ الإداري يتعلق أكثر بالقدرات الإدارية العليا وما يتancode قادة المنظمة من إجراءات إدارية تؤثر على الكيان الكلي للتنظيم.

المطلب الثاني: أنواع وأهمية المناخ التنظيمي.

أدى اختلاف بيئات المنظمات التي تمت دراستها من قبل الباحثين إلى اختلافهم في إيجاد نموذج موحد للمناخ تنظيمي يصلح لجميع أنواع المنظمات، الأمر الذي أدى إلى تعدد في تحديد المناخات التنظيمية، إذ أن كل مناخ سائد يتشكل أساساً من مجموعة من الخصائص والمميزات التي تتشكل وفقاً لظروف ومعطيات معينة.

1) أنواع المناخ التنظيمي:

أجريت العديد من الدراسات على المنظمات والتي حاول فيها الباحثون تحديد خصائص ومواصفات كل مناخ تنظيمي سائد، ويمكن إجمالاً تحديد خلاصة النتائج المتعلقة بكل مناخ والخصائص المحددة له وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في المنظمة.

¹: محمد بن سليم عطيه المطرفي، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص.16.

أ- المناخ المفتوح: يتميز بكونه مناخ منظمة فعالة ونشطة ويتحرك باتجاه الأهداف المرغوبة، يشعر الأفراد بدرجة عالية من الثقة، وتسعى المنظمة لإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين فيها، مما يؤدي إلى ظهور المبادرات القيادية ويزيد من كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيقها للأهداف الموضوعة. كما يتمتع هذا النوع من المناخ باستقلالية في العمل والمشاركة في المعلومات، حيث تنتشر الاتصالات في جميع الاتجاهات وتزيد فرص المشاركة في عملية اتخاذ القرار، كما يتتصف المناخ المفتوح بدرجة منخفضة من التفكك والإعاقة والانعزال.

ب- المناخ المنغلق: تتميز المنظمة فيه بالركود، ويشعر الأفراد باللامبالاة، وتكون الروح المعنوية منخفضة جدا لدى العاملين في المنظمة، كما يتميز بضعف القيادة الإدارية في توجيه العاملين نحو انجاز العمل وضعف الرغبة في الاهتمام بال الحاجات الاجتماعية للعاملين، كما ترتفع درجة التفكك والإعاقة بشكل كبير¹.

ت- المناخ الأبوي: يؤكّد هذا المناخ على بعد الإنتاجية ولكن بالرغم من محاولة المسؤول فيه التأكيد على الاهتمام بالعاملين ومراياتهم إلا أنه يمارس دور الديكتاتور المسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساساً بأنه نموذجاً للإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته².

ث- المناخ الاستقلالي: تكون ممارسة المدير بقدر بسيط من السيطرة على الأفراد يتميز العاملون بالتعاون فيما بينهم³ وبالحرية في ممارسة أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعادة ما يكون مستوى الرضا في هذا النمط جيد.

ج- المناخ العائلي: يتميز باللّفة الشديدة بين العاملين وجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، كما أنه يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وانجاز العمل، والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.⁴

ح- المناخ الإيجابي: يتميز هذا النوع من المناخات بمشاركة فاعلة لأفراد التنظيم في عمليات اتخاذ القرار ومختلف أنشطة المنظمة، كما يولي هذا النوع أهمية كبيرة للتحفيز المادي والمعنوي للأفراد أصحاب المهارة، والذين لهم أفكار إبداعية وحضور فاعل في مختلف العمليات داخل التنظيم، كما يركز هذا النوع على الترقية والتي ترتكز أساساً على المهارة والإبداع . ويتميز هذا النوع من المناخ بترتبط كبير بين أفراد التنظيم وتكافؤ في الصالحيات والسلطات الممنوحة، ويركز هذا النوع أيضاً على التكيف والمقدرة الكبيرة

¹ بوجمعة نبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر، ص 61.

² لعلوي فارس، المناخ التنظيمي وعلاقته بترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بوكلة المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2018 ص 16.

³ د شناحه عائشة، مرجع سابق، ص 112.

⁴ رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004، ص 42.

على التأقلم مع المشاكل وإيجاد الحلول لها في الوقت المناسب، كما يتسم هذا المناخ بانسيابية ومرنة في أداء العمل.¹

خ- المناخ السلبي: يتميز هذا النوع من المناخات والذي له تأثير على النتائج النهائية للمنظمة بروتينية كبيرة في أداء الأعمال، حيث يتميز الهيكل التنظيمي بعدم القدرة على التحكم في مجريات التنظيم وضعف في مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما أن هناك شعور سلبي لدى العاملين بسبب الإهمال من طرف الإدارة وعدم تلبية حاجاتهم النفسية والمادية. ويتميز نظام المكافأة فيه بعدم العدالة وعدم الموضوعية وبالمحاباة، كما أن المدير لا يشارك الأفراد في حل المشكلات ويحتكر جميع الصلاحيات والمهام، ويتميز الجو العام بضعف كبير في تبادل الأفكار والرؤى ويقتل الروح الإبداعية لدى الأفراد. من جانب آخر، تشير دراسات أخرى إلى وجود تصنيفات للمناخ التنظيمي، منها تصنيف ليكرت (likert) والذي حدد المناخ التنظيمي في أربعة أنماط، وهي كالتالي:²

أ- مناخ ديمقراطي مشاركي: وهو المناخ الذي يثق فيه المدراء ثقة تامة بمساعديهم، كما أنهم يفوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضاً، كما أن التفاعل بين المديرين والمساعدين يجري في بيئة وفي جو من الثقة والأمان.

ب- مناخ ديمقراطي استشاري: للمديرين في هذا المناخ بعض الثقة في المساعدين، ولذا فهم يميلون إلى التشاور مع العاملين، وتتخذ القرارات الهامة من قبل المستويات الإدارية العليا بينما يتخذ المساعدون القرارات الأقل أهمية ويكون الاتصال من المديرين إلى المساعدين وفي كل اتجاهين

ت- مناخ أتوغرافي محسن: يوصف أيضاً بأنه مناخ إنساني نوعاً ما، حيث تقوم الإدارة بإشراك المساعدين بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن إطار محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين الموضوعة.

ث- مناخ أتوغرافي مستغل: يتميز هذا المناخ بأن الإدارة العليا لا تثق بالمساعدين بشكل عام، وهم نادراً ما يشتراكون في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن الإدارة تلجأ إلى استخدام التهديد والوعيد واللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملين على العمل.

من خلال ما سبق، لاحظ أن هناك تعددًا في أنواع المناخات التنظيمية والخصائص المشكلة له، فمن مناخ تنظيمي مغلق إلى نقiste مناخ تنظيمي مفتوح، وبينهما تعدد مناخات أخرى، وهذا يعطي للإدارة العليا فرص اختيار نمط مناخ تنظيمي يتلاءم مع طبيعة المنظمة، كما أن إجراء عملية التغيير في المناخ التنظيمي السائد يتطلب أساساً فهم المناخ التنظيمي الحالي والخصائص المشكلة له، مما يتيح فرص نجاح الانتقال للمناخ التنظيمي الجديد بشكل سلس.

¹ محمد شاهين عبد التواب: سيكولوجية التمييز الإداري والتحديات المعاصرة، معهد السادات للعلوم الإدارية، الشرقية، مصر، 2003، ص 202، 203.

² بشير الخضر وأخرون: السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 1995، ص 306.

وقد تجد الإدارة صعوبة في اختيار البديل بين مختلف المناخات التنظيمية، فالمناخ الذي يعزز الأداء والإنتاج ليس هو بالضرورة الذي يزيد في درجة الولاء والانتماء للعاملين، الأمر الذي يفرض ضغوطاً على متخذي القرار بغية اختيار السليم للمناخ الذي يعزز من المكاسب المادية للمنظمة ويزيد من مستويات الشعور بالانتماء للعاملين.

وتتجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن يكون داخل المنظمة الواحدة مناخات مختلفة كما أشار إلى ذلك ليكرت، حيث أشار إلى وجود مناخ خاص بالإدارة العليا، ومناخ خاص بالإدارة الوسطى ومناخ خاص بالإدارة الدنيا¹، فعملية التخسيص الدقيق لكل مستوى إداري معين يمكّن لنا بتحديد المناخ الخاص بكل مستوى، وتعزيزه وربطه بالأهداف الموضوعة لكل مستوى، والعمل على إصلاح الاختلالات وجعلها تتماشى مع الأهداف العليا للمنظمة. كما أن وجود هذا الاختلاف في كل مستوى إداري يسمح لمتخذي القرار بمعالجة كل مناخ في كل مستوى إداري على حد معرفة مكامن الاختلال فيه ومعالجتها.

أخيراً، يعد النمط المفتوح الأنسب لبيئة مؤسسات التعليم العالي، وهذا لزيادة فعالية وكفاءة العملية التعليمية هذا النمط في تحقيق الأهداف من خلال توفير جو نسوده العلاقات الإنسانية الجيدة، كما أنه يوفر الظروف المناسبة للعمل، ويسهل من عملية الاتصال داخل المؤسسة الجامعية، ويتوفر نظم التحفيز المختلفة ويسهم في عملية التدريب المستمر للعاملين، كما أنه يحدد العلاقات التنظيمية بشكل جيد وواضح.

2) أهمية المناخ التنظيمي:

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع المهمة في وقتنا الحالي، نظراً لتنوع عناصره وامتزاجها بشخصية المنظمة وتأثيراته المختلفة على واقعها ومستقبلها، الأمر الذي جعل منه موضوع يحظى بأهمية بالغة لدى الكتاب والباحثين، فتعددت بذلك الدراسات التي تتعلق بتوسيع ماهيته وتأثيراته على متغيرات تنظيمية مختلفة.

ويكتسي موضوع المناخ التنظيمي أهمية من ناحية تأثيراته على الأهداف المخططة، حيث ترتبط هذه الأهداف عادة بجو العمل السائد، فنوعية وجودة المناخ التنظيمي السائد تسهل أو تعرقل عملية تطبيق الأهداف المسطرة، فمن خلال هذا المناخ التنظيمي الملائم يتم إيجاد حلول للمشاكل وضمان التطبيق السليم للأهداف.

كما تتجلى أهمية المناخ التنظيمي باعتبار أن أي عملية تطوير وتحسين في الخدمات أو العمليات التنظيمية أو في أساليب العمل، يجب أن تصاحبه بيئة عمل محفزة وليس مناخ تنظيمي محبط لا يساعد على عملية التحسين والتجديد والتطوير التنظيمي، لذا من الضروري تحسين المناخ التنظيمي قبل الشروع في عملية الإصلاح والتجديد.

¹المغربي كامل محمد، مرجع سبق ذكره، ص30.

بالإضافة إلى ذلك، فإن المناخ التنظيمي يؤثر في السلوك الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال التأثير في أخلاقيات العمل وقيم واتجاهات ورضا الأفراد، مما يقلل بذلك من معدلات الدوران الوظيفي غير الصحي ومعدلات التغيب عن العمل، وكذا الرفع من مستوى الروح المعنوية والحفز لدى الأفراد.¹

ويرتبط الإبداع التنظيمي بنوعية المناخ التنظيمي، فمستويات الدعم التي يقدمها المناخ التنظيمي تسمح للأفراد بزيادة مستويات إبداعاتهم وتشجيعهم وتحفيزهم على تقديم الأفضل، كما يسمح المناخ الإيجابي في الرفع من قابلية الأفراد نحو التعلم والتحسين المستمر.

كما يسمح اعتبار المناخ التنظيمي كنظام بتقديم توضيحات للإدارة العليا في عملية تشخيص جوانب الضعف والقوة للمنظمة، وبالتالي العمل على إصلاح الاختلالات وتشجيع مواطن القوة وتعزيزها، والقيام بعملية التتبؤ السليم لمختلف الاختلالات التي قد تحدث مستقبلاً والعمل على تفاديهما.

من جهة أخرى، تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كما أشارت إلى ذلك دراسة موران (Moran 1985)، فالمناخ التنظيمي يسهم في تعزيز الحالات النفسية الجيدة وكذا حل المشاكل الاجتماعية للعاملين، الأمر الذي يرفع من درجة ولاء الأفراد نحو التنظيم.

فالمناخ التنظيمي متغير حيوي ونظام مفتوح يتفاعل مع المتغيرات المحيطة بالمنظمة ومستجدات البيئة الخارجية، وبالتالي الاهتمام بالمناخ التنظيمي يهدف إلى مواكبة هذه التغيرات والتفاعل معها بشكل إيجابي وبما يخدم أهداف المنظمة².

كما يسهم المناخ التنظيمي الجيد في إحداث عملية التغيير التنظيمي والتقليل من درجة مقاومة الأفراد تجاه عملية التغيير، وذلك من خلال عملية الاتصال والقيادة الفعالة والشرح المستمر للأهداف والغايات المسطرة، الأمر الذي يسهل من عملية التحول والتقليل من درجة الصراعات التنظيمية الناتجة عن اختلاف أهداف الأفراد والإدارة.

من جانب آخر، تتجلى أهمية المناخ التنظيمي في قدرته على التقليل من حدوث الصراعات التنظيمية، حيث يسهم اكتساب القادة الإداريين للمهارات القيادية والتواصلية في الحد من الصراعات داخل المنظمة، من خلال فتح مجالات النقاش بين مختلف الفاعلين في المنظمة والعمل على الاستماع الجيد لانشغالات العاملين، الأمر الذي يشعرهم باهتمام الإدارة بهم وبمشاكلهم.

كما تتجلى أهمية المناخ التنظيمي، من خلال أن دراسة مدى إدراك الأفراد لخصائص المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه تمكن من معرفة اتجاهاتهم تجاه المنظمة الذين يعملون فيها سواء سلباً أو إيجاباً، مما يفيد

¹ واصل المؤمني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراعات في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان، الأردن، 2006، ص 18.

² فلية فاروق، السيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 294.

في زيادة وتنمية فعالية وكفاءة المنظمات، على اعتبار أن معرفة توجهات الأفراد تجاه المنظمة ي بدأية عملية التطوير والتغيير¹.

من ناحية أخرى، تصبو عملية تشخيص المناخ التنظيمي السائد إلى تزويد المدراء بكفاءة وفعالية كل مستوى إداري وكل وحدة إنتاج معينة، وبالتالي إعطاء مؤشرات حقيقة حول مكانن الخلل والقصور في الجانب العلائق والمادي على حد سواء، مما يمكن المدراء من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب. وباعتبار محل دراستنا هي مؤسسات التعليم العالي، والتي تعد من أكثر المناخات التي تتميز بقدرة عالية على تحسين التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، الأمر الذي يؤثر علىحركية الموجودة في مؤسسات التعليم العالي سواء على مستوى أعضاء هيئة التدريس، الإداريين والطلبة على حد سواء، فخصوصية المناخ في مؤسسات التعليم العالي، تتطلب فهم وتحديد نوعية المناخ السائد والعمل على تحسينه بما يضمن تحقيق جودة التعليم العالي، وذلك من خلال العمل على تحديد وتشخيص الواقع المناخ التنظيمي السائد فيها، والعمل على إصلاح الاختلالات الموجودة فيها من أجل تحقيق رسالة الجامعة.

كما أن العمل على تشخيص المناخ السائد في مؤسسات التعليم العالي، من شأنه معرفة توجهات أعضاء هيئة التدريس والطلبة للخدمات المقدمة من طرف الإدارة الجامعية، الأمر الذي يسمح بالقيام بعملية توفير اللوازم المساعدة في عملية تقديم الخدمة التعليمية الجامعية بالشكل وجودة الازمة. إذا، فالاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الجامعية من طرف القيادة الجامعية، من شأنه أن يعزز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة الجامعية، ويسمم في توفير ظروف العمل الملائمة المادية والمعنوية، والتي تعزز من دور عضو هيئة التدريس، الطالب والإداري على حد سواء، الأمر الذي من شأنه توجيه الطاقات البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية اللازمتين.

المبحث الثاني: نماذج وعناصر المناخ التنظيمي:

تميز مفهوم المناخ التنظيمي بمضامينه الفكرية والأدبية بتباينات واختلافات بين الباحثين، ويعود سبب التباينات إلى الزوايا والمداخل المتعددة التي ينظر إليها في فهم المناخ التنظيمي، فمن الباحثين من يركز على الجانب الهيكلي في فهم طبيعة المناخ التنظيمي من خلال التركيز على الهيكل التنظيمي ودرجة التعقيد والأهداف المسطرة، وهناك من الباحثين من ينظر إلى طبيعة المناخ من خلال المدركات الذاتية لفرد والجماعة تجاه التنظيم كالرضا أو التأييد، وقد أدت هذه التباينات في المداخل إلى تعدد العناصر التي تشكل طبيعة المناخ السائد في أية منظمة.

المطلب الأول: النماذج المحددة للمناخ التنظيمي:

لقد أدى اختلاف بيئات الدراسة التي قام بها الباحثون في موضوع المناخ التنظيمي منظمات صناعية، حكومية، مدراس، جامعات، إلى صعوبات في تحديد وتشكيل أبعاد المناخ التنظيمي، وأدى هذا الاختلاف

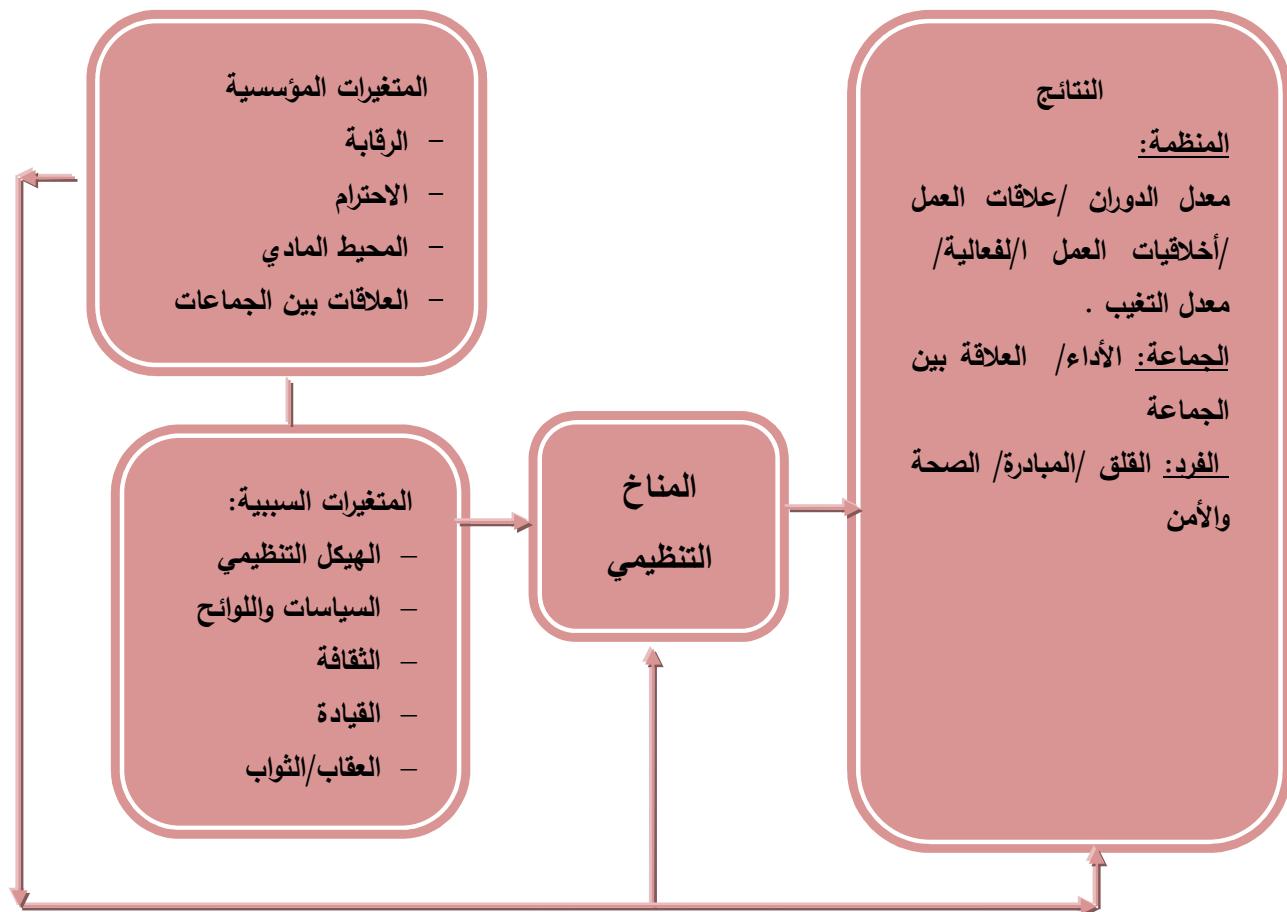
¹ ثامر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على قوات الأمن بالرياض، رسالة .ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004 ، ص 79 .

إلى صعوبة تحديد مناخ تنظيمي أمثل يمكن أن يصلح لجميع المنظمات، وقد حدد الباحثون مدخلين أساسين للمناخ التنظيمي، وهما المدخل الهيكلي والمدخل الذاتي، وكل مدخل من هذه المداخل تدرج ضمنه نماذج متعددة.

1) المدخل الهيكلي: قام مجموعة من الباحثين بمحاولة طرح نماذج مختلفة بهدف تحديد أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي، وركز هؤلاء في تحديدهم لهذه العناصر والأبعاد على الجانب الهيكلي للمنظمة من خلال التركيز على الهيكل التنظيمي، التقويض، المستويات الإدارية ودرجة تعقيدها، ولعل هذا المدخل يفيينا في تحديد الأطر التي يمكن السيطرة عليها لتحسين المناخ التنظيمي وفقاً لهذه العناصر الهيكيلية.

أ- نموذج لولر (Lawler 1974): يرى لولر أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددتها، يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين، تضم كل منها عدداً من الأبعاد، فلمجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي، وتضم: درجة المركزية في اتخاذ القرارات، درجة الرسمية في إجراءات العمل، درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة، أما المجموعة الثانية: والتي أطلق عليها العملية التنظيمية، فهي تحتوي على: نمط القيادة، نظم المكافآت، نظم مواجهة الصراعات وحل التناقضات التنظيمية. ويعتبر هذا النموذج مهم لأنه يحدد الأبعاد الهيكيلية في المناخ التنظيمي، غير بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم كالدفء في العلاقات بين العاملين والاتصالات والتشجيع.

ب- نموذج ليكرت (Likert 1967): حدد ليكرت مجموعة متغيرات تحدد وتشكل في مجموعها المناخ التنظيمي، حيث أكد على وجود متغيرات سببية؛ متغيرات وسيطية ومتغيرات مائية، والتي تحدد بشكل عام مناخ أي منظمة، ومن خلال الشكل الموجي يمكن تحديد هذه العناصر، وهي:



الشكل رقم 03 نموذج ليكرت المحدد للمناخ التنظيمي

من خلال الشكل رقم (03)، فإن المناخ التنظيمي يتحدد من خلال ثلات متغيرات رئيسة، وهي المتغيرات السببية والتي تكون تحت سيطرة الإدارة (الهيكل التنظيمي، القيادة، السياسات واللوائح.....)، المتغيرات الوسيطية الناتجة من تفاعل الأفراد والجماعات، وهذه الأخيرة تؤثر في المتغيرات النهائية (الرضا، معدل الغياب، الفعالية، الصحة، أخلاقيات العمل، الأداء).

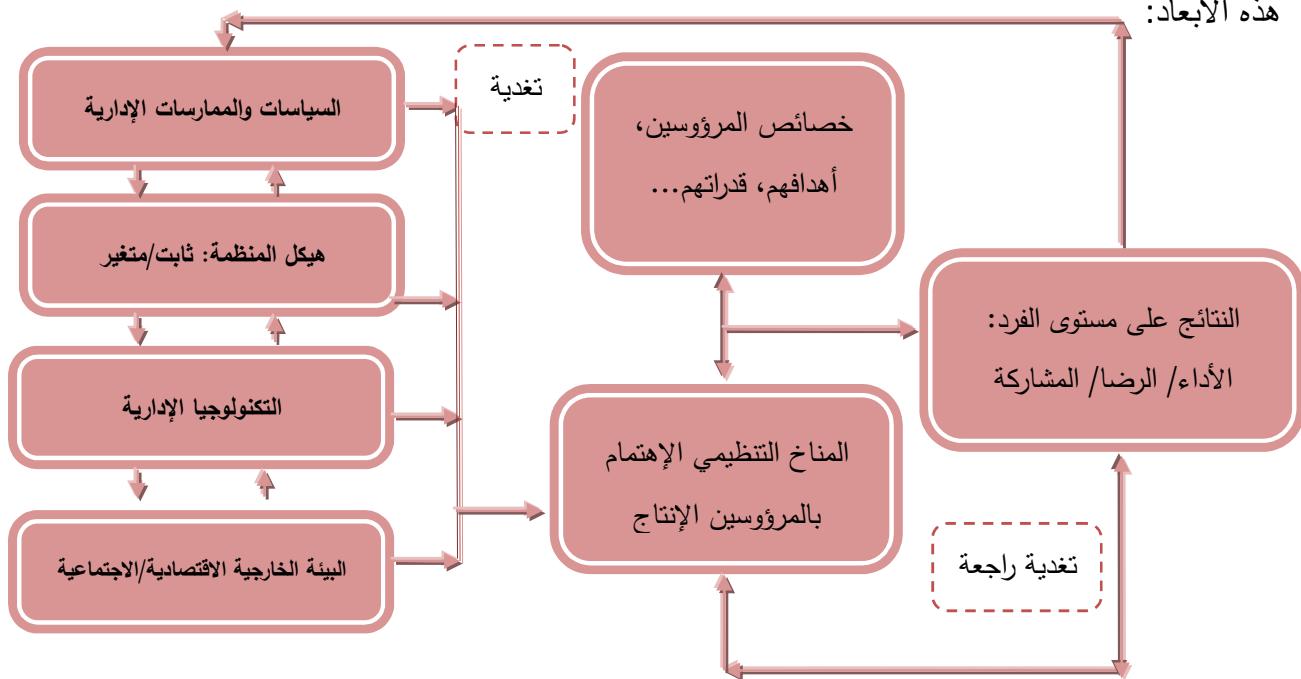
١- نموذج فورهاند جيلمر (**Glimer Ferhand**) حدد أبعاد المناخ التنظيمي كالتالي:

- **الهيكل التنظيمي:** ويقيس مدى مرونة الهيكل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ومواكبته لهذه التغيرات، ودرجة الرسمية في تحديد إجراءات العمل، كما يقيس درجة تمركز القرارات في الجهات العليا
- **درجة التعقيد:** ويقيس عدد الأنشطة الوظيفية، عدد المستويات الإدارية، كما يقيس تعدد إجراءات العمل

- **اتجاهات الأهداف:** يحدد هذا البعد توجهات أهداف الأفراد ومدى موافقتها مع أهداف المنظمة
- **نمط القيادة:** ويحدد شكل نظام القيادة المتبعة ومدى قدرة القائد على التأثير في مجريات التنظيم، ودرجة رضا الأفراد على نمط القيادة المتبعة.

^١ محمد محارمة، المناخ التنظيمي في الفكر الإداري، محلة الإدارة العامة، العدد 25، مسقط، عمان 1996، ص 140.

ثـ- نموذج ستيرز (Steers 1977) قدم ستيرز نموذجاً لتحديد أبعاد المناخ التنظيمي، وقد اعتمد في ذلك على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي، والشكل التالي يحدد هذه الأبعاد:



الشكل رقم 04 نموذج ستيرز المحدد لأبعاد المناخ التنظيمي:

من خلال الشكل رقم (4)، لاحظ أن المناخ التنظيمي يتشكل من خلال مجموعة التأثيرات المتبادلة، والتي تتعلق أساساً بالسياسات والممارسات الإدارية، هيكل المنظمة، التقنية المتاحة داخل المنظمة والبيئة الخارجية للمنظمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وكل هذه العناصر تؤثر في نتائج المنظمة النهائية.

المدخل الحسي:

يعتمد هذا المدخل في تحديد الأبعاد المشكلة للمناخ التنظيمي على مدركات وتصورات الأفراد والجماعات ونظرتهم تجاه عناصر المناخ التنظيمي، وهذه التصورات هي التي تحدد نمط العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين، وأبرز هذه النماذج ذكر منها:

أ- نموذج كويز وتوماس (Thomas Koys) حدد كل من كويز وتوماس الإطار العام للمناخ

التنظيمي بثمانية أبعاد، وهي:

- الاستقلالية: ويقيس درجة تمتع المستويات الأدنى بالاستقلالية في اتخاذ القرار.
 - درجة التماسك: ويقيس درجة التماسك بين الإدارة العليا وبين المستويات الأدنى.
 - الثقة: ويقيس درجة الثقة بين الإدارة العليا وبين مختلف المستويات الإدارية والأفراد العاملين فيها.
 - ضغط العمل: وبحدد مجالات الضغط وأثرها على أداء وعلاقات العمل.

¹ صقر أحمد عاشور، *السلوك التظيفي في المنظمات*، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1990، ص 127.

- الدعم: يقيس مجالات ومستويات الدعم التي تقدمها الإدارة العليا للأفراد وللمستويات الإدارية الأدنى.
- التقدير: يحدد وجود ثقافة التقدير لدى المسؤولين تجاه مرؤوسيهم.
- العدالة: يقيس مدى عدالة أنظمة الترقية والمنح والمكافآت ومجالات التطوير والتحسين.
- الإبداع ومدى تحمل المخاطرة: يقيس مجالات الإبداع في المنظمة ودرجة تحمل المخاطرة لدى الأفراد والمسؤولين.

بـ- نموذج كامبل (Campbell1974) يعتبر نموذج كامبل من الإسهامات الجادة في هذا الجانب، حيث قدم مقاييس الأبعاد تنظيمية متعددة، وقد تمكّن من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي، وهي صالحة لمنظمات مختلفة، وهذه الأبعاد هي:¹

- الهيكل التنظيمي: مدى اعتماد الإدارة على وضع الخطط وتحديدها للصلاحيات والمهام ومراقبة الأداء، وتحديد نطاق الإشراف ومدى وضوح إجراءات العمل وعدم تعقدتها.
- المكافأة والعقاب: درجة اعتماد الإدارة على وضع نظام للحوافز والمنح كالتعويضات مقابل أداء العاملين، ودرجة اعتماد الإدارة على نظام عقابي للحد من السلوكات السلبية.
- مركزية القرارات: درجة تمركز القرارات في الجهات الإدارية العليا ومدى توسيع المهام للمستويات الأدنى.
- التدريب والتطوير: درجة اعتماد المنظمة على برامج التدريب المستمر.
- الإنجاز: يعني بذلك مدى التزام واحترام الأفراد لأداء وإنجاز المهام الموكلة إليهم.
- المخاطرة والأمان: يقيس هذا البعد مدى استعمال الإدارة لأنظمة الفصل عن العمل وتخفيض الأجر، الأمر الذي يهدد الاستقرار الوظيفي للأفراد ويزيد من احتمالات القلق لديهم.
- كفاءة ومرنة النظام: يقيس هذا البعد قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية، ومدى وضع أساليب التنبؤ للتغيرات المستقبلية.
- الصراحة والصدق: يقيس درجة اعتماد الصدق والشفافية في تعامل الإدارة مع بقية أعضاء التنظيم ومدى إمكانية الوصول للمعلومات في ما يخص النتائج النهائية للمنظمة.
- المعنوية والمكانة: يعني هذا المقياس بدرجة تحفيز وتنمية الروح المعنوية لدى الأفراد من قبل الإدارة، وكذلك درجة اعتماد الدورات التدريبية التي تهدف إلى زيادة ثقة الأفراد من خلال تطوير قدراتهم.
- التميز والتشجيع: يقيس هذا البعد مدى تشجيع الإدارة للعاملين في إنجاز المهام، كما يقيس التزام الإدارة بعد التمييز بين الأفراد سواء على أساس ديني، عرقي، أو على أساس الجنس.

¹ ثامر محمد إبراهيم السكران، مرجع سبق ذكره، ص85.

يعتبر هذا النموذج من النماذج التي عدلت مجموعة من العناصر التي تسهم في تحديد شكل المناخ التنظيمي أنه لا يشير إلى دور بعدين أساسين هما الاتصالات التنظيمية والقيادة الإدارية وتأثيرهما على بيئة العمل.

في هذا النموذج تعددت الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، إلا أن اغلبها يهتم بشكل مباشر بدرجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقدير الأداء والمحاسبة على النتائج وسيادة روح العمل كفريق، والعلاقة بين المناخ التنظيمي والقيادة في التنظيم علاقة سلبية، ففي الوقت الذي يتأثر فيه المناخ التنظيمي بنمط القيادة، فإنه يؤثر فيها في نفس الوقت¹

ت- نموذج مسح المنظمات: طور هذا النموذج من طرف معهد مراجعة البحث (Surey of Research Institute) واختار الأبعاد التالية:²

- **الاستعداد التكنولوجي:** يقيس مستوى التكنولوجيا المستخدمة والقدرة على التحكم فيها، ومدى إتاحة الأفراد الاستخدام هذه التكنولوجيا.
- **مدى الاهتمام بالموارد البشرية:** من خلال وضع برامج للتدريب والتطوير وإمكانية الترقية وتوفير مستلزمات وشروط العمل، بما يحقق الظروف النفسية الملائمة لأفراد التنظيم
- **انسياب الاتصالات:** الصاعدة والنازلة والاتصالات في المستوى الواحد، ومدى سرعة هذه الاتصالات في الوصول إلى الأفراد، ودرجة ملائمة وسيلة وقناة الاتصال مع الرسالة
- **مستوى الدافعية لدى الأفراد:** ويقيس مدى دافعية الأفراد في إنجاز الأعمال وملائمة الوظائف مع رغبات وإمكانيات ودوافع الأفراد.
- **عمليات صنع القرار:** يحدد مدى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار، كما يحدد مستويات التقويض للمستويات الدنيا، بما يتحقق مرونة وقدرة على التعامل مع مجريات العمل ويزيد من تحمل مسؤوليات الأفراد
- **نفوذ المستويات الدنيا:** ويقيس درجة تأثير الجماعات الغير رسمية في مجريات التنظيم، كما يقيس قدرة المستويات الدنيا على الوقوف في وجه قرارات الإدارة العليا.

ث- نموذج كروفت وهالبين (Croft ، Halpin 1966) بهدف فهم المناخ التنظيمي انطلاقاً من عناصره المشكلة له، اعتمد الباحثان كروفت وهالبين على مجموعتين رئيسيتين، تتضمن كل منهما أربعة عناصر، وهي:

المجموعة الأولى: وتضم العناصر التالية: الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد، التأكيد الذي تعطيه الإدارة الانجاز العمل، المسافة العاطفية التي بين المدير ومرؤوسيه، الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت .

¹ حسام الدين نزارى، زكياء لطرش، نماذج المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية، مجلة أبحاث نفسية وترويحية، العدد 8 - جانفي 2016، ص121.

² مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، دار المكتب الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 2000، ص. 314، 413.

المجموعة الثانية: وتضم بدورها العناصر التالية: السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة، الرغبة التي تبذلها الإدارة لتحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل، تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم، شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.¹

ج- نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي (Doherty, Kozlowski, 1989): ويحدان مجموعة من الأبعاد المشكلة للمناخ التنظيمي، حيث تم التركيز على علاقة تأثير القائد بمرؤوسيه، وقدرته على بناء خصائص المناخ السائد وفقاً لطريقة تعامله، ويمكن توضيح أبعاد هذا النموذج كما يلي²

- هيكل العمل: ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكلة العمل.
- المحاسبة والمساءلة الشخصية: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولون عن تصرفاتهم.
- المسؤولية: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين أنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.
- تركيز المشرف على العمل: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف
- المشاركة: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن قياداتهم يشجعوهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الدعم: يعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم.
- العمل الجماعي: ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم بوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصداقة بين أفراده والعمل بروح الفريق.
- التعاون بين الجماعات: يعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
- وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها: يعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لاحتاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهما الاهتمام والرعاية.
- انسياقات الاتصالات: يعبر عن مدى كفاية وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل والافتتاح والانسياب.

ح- نموذج تيم وبيترسون (Pace, Peterson, 1982) وقد حدد أبعاد المناخ التنظيمي كالتالي:

- الثقة: ويحدد درجة ثقة الأفراد فيما بينهم وبين الإدارة العليا.
- المشاركة: ويقيس درجة إتاحة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات من طرف الإدارة العليا.

¹ عيسى قبقوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 163.

² عيسى قبقوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة ميدانية على مؤسسة الكوابيل بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

- اتخاذ القرار: ويحدد درجة تمركز اتخاذ القرار في الإدارة العليا ومستويات التفويض.
- صدق الإدارة وصراحتها: وهو يعطي انطباعاً بشفافية ووضوح الإجراءات في التعامل بصدق مع أفراد التنظيم، مما يؤدي إلى تخفيف الصراعات الناتجة عن غموض الدور وضبابية المهام.
- الاتصالات الصاعدة: يقيس سلامة قنوات الاتصال وقدرتها على حل المشكلات الداخلية.
- درجة الاهتمام بالأداء العالي: يقيس مدى اهتمام الإدارة بتحقيق مستويات عالية من الأداء.

المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي

من خلال ما تم استعراضه سابقاً من النماذج المحددة والمفسرة للمناخ التنظيمي، وبسبب عدم وجود اتفاق بين الكتاب حول وجود نموذج موحد يحدد طبيعة العناصر التي تشكل المناخ التنظيمي، فقد تعددت العناصر التي تشكل مضمون المناخ التنظيمي، ويمكن إبراز أهم هذه العناصر التي تشتهر في مختلف النماذج المقترنة من طرف الباحثين:

(1) الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي السائد في المنظمة يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تتضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما يوضح الهيكل حجم المنظمة وخطوط السلطة فيها وموقع الأفراد داخل التنظيم ونطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية، والتي تسهم جميعها في إيجاد جو صحي إيجابي أو سلبي داخل التنظيم، فهو وسيلة وأداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال تحديد أدوار الأفراد في المنظمة، كما أنه يساهم في تقادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات، وتحديد مختلف الصالحيات والمسؤوليات بين مختلف العاملين.

وهو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات والوحدات الرئيسية والفرعية، وتدرج المسؤوليات وطبيعة العلاقات بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي، خاصة من حيث مدى تتناسبه مع مجالات عمل المؤسسة وشخصيتها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرتها على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السلامة في انسياقات القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الوسطى والإشرافية التنفيذية، وكذلك انسياقات الاقتراحات والأفكار من الإدارة التنفيذية والوسطى إلى الإدارة العليا.¹

والهيكل التنظيمي تأثير واضح على قدرة العاملين في المشاركة والإبداع، لذا يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مناسباً يستوعب المستجدات المتغيرة ويشجع العاملين على الاجتهاد وتقديم الاقتراحات مما يساعد على تحقيق الأهداف، وعلى العكس من ذلك في إن الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وعدم المرونة يؤدي

¹ عمر كبير، عبد الرزاق بن علي، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال - عناية، الجزائر مجلة روى اقتصادية، حاكمة الشهيد حمه لحضرر، الوادي، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، ديسمبر 2019، ص230.

بالعاملين إلى التخوف من أي اتصالات خارج هذا الإطار و يجعلهم غير متحمسين لاجتهداد وتقديم الاقتراحات.¹

وبزيادة هيكلية التنظيم في ترسیخ بعد المركبة مثلاً يتوقع مناخ تنظيمي أقرب للسلبية منه إلى الايجابية، كما أن المنظمة يلعب دوراً مهماً في تحديد طبيعة المناخ السائد، فكلما كان حجم المنظمة صغيراً كانت العلاقات بين أفرادها أكثر قرباً وصراحة وافتتاحاً، وبالتالي تزداد معها فرص ايجابية المناخ التنظيمي، أما إذا تضخم حجم المنظمة فقد تزداد معها مركبة شديدة، مما ينعكس سلباً على طرائق الاتصال التنظيمي والمناخ السائد بشكل عام.

وبصفة عامة، فإن الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تتناسبه مع مجال عمل المنظمة وشخصيتها، واستيعابه لاحتياجاته من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وانسيابية القرارات والأوامر.

(2) القيادة التنظيمية: يعتبر موضوع القيادة في المنظمة من المواضيع المهمة والتي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين، ويعود السبب في ذلك إلى القدرة التأثيرية للقائد المدير على توجيه الإمكانيات المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف؛ فالقيادة من هذا المنظور هي تلك القدرة التي تؤثر في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع، والتي تمتزج فيها السمات الشخصية للقائد وخصائص المهمة الموكلة له والأفراد الذين يتعامل معهم، ويستمد القائد مصادر تأثيره من خلال قوة السلطة الرسمية التي يمنحها له المنصب، أو من خلال قوة المكافأة أو قوة العقاب.

من جهة أخرى، فإن المناخ التنظيمي الذي يتميز بقدرات قيادية هادفة من شأنه أن يحفز العاملين نحو الانجاز الفعال للأداء²، ففي دراسة قام بها لتون وسترنر (Litwin, Stringer) حول أبعاد المناخ التنظيمي وجد أن نمط القيادة والإشراف عامل رئيسي ومحدد لطبيعة المناخ التنظيمي، فإذا كان نمط الإشراف تسلطياً ومركزاً فإنه سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي، بحيث يعرقل المبادرات والمساهمات في حل المشاكل الإدارية، وإذا كان القائد ينتهج الأسلوب الديمقراطي في عملية التسبيب ويشجعهم على تقديم الأفكار والمقترنات، فإن هذا من شأنه أن يجعل المناخ التنظيمي مناخاً صحياً غالباً، الأمر الذي يرفع من مستويات الثقة لدى العاملين ويعزز من المشاركة الإيجابية.

كما تعزز عملية القيادة التشاركية في زيادة مستويات المشاركة في عملية اتخاذ القرار في المنظمة، حيث يسهم ذلك في زيادة فرص إبداء الرأي والأفكار والمقترنات، والتي بدورها تتبع إيجاباً على سير عمل المنظمة، وذلك من خلال تحسين طرق العمل والتقليل من الصراعات الناجمة عن أحاديد القرار، وكذا زيادة شعور الأفراد بأهميتهم وبانتمائهم الحقيقي والإيجابي داخل المنظمة، الأمر الذي ينعكس على المناخ التنظيمي السائد بحيث يصبح أكثر إيجابية ومرنة.

¹المغربي كامل، مرجع سبق ذكره، ص.305.

²حمد خضير كاظم، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2002، ص170.

وتأكد الكثير من الدراسات على العلاقة الطردية بين الروح المعنوية وبين الأداء، وهنا يتجلّى دور القائد المدير في الرفع من الروح المعنوية للعاملين، حيث إن امتلاك القائد للمهارات الاتصالية وأساليب الإقناع للأفراد من شأنه تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، ليتمتع بذلك المناخ السائد بروح معنوية عالية للأفراد ونظرة إيجابية نحو التنظيم.

وتبرز أهمية القيادة التنظيمية أيضاً في قدرتها على المواءمة بين الاحتياجات التنظيمية ومتطلبات المرؤوسين من جهة وكذا حاجات ومتطلبات المجتمع من جهة أخرى، وذلك من خلال عملية التواصل الدائم بين الرئيس والمرؤوس ومعرفة هذه الاحتياجات، ومحاولة توفيرها بالقدر الكافي والذي لا يتعارض مع إمكانات وتوجهات المنظمة.

كما أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهداف الجماعة وسهر القيادة على تثبيتها وتزويد بما تحتاجه الجماعة لتحقيق هذه الأهداف، يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التأكيد على مبدأ الفردية والتقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ومناخ يميل إلى السلبية.

وتنزايـد درجة ايجـابـية المناخ التنظـيمي من خـلـال العـلـاقـات الجـيـدة القـائـمة عـلـى الـود والـصـداـقة التـي يـسـودـها الـاحـترـام المـتـبـادـل والـنـقـة والـتـعاـون المـشـترـك، إـلـى جـانـب الدـعـم والـتـشـجـيع المـتـبـادـل والـاـهـتمـام بـالـمـشـكـلات التـي قد تـجـابـه الأـفـرـاد فـي بـيـئة الـعـلـم، وـمـحاـولـة حلـها بـأـسـالـيـب بـنـاءـة وـمـوـضـوعـيـة ماـ يـسـاعـد عـلـى توـفـير مـنـاخ تـنظـيمي خـالـمـنـتوـر أوـنـزـاع بـيـنـأـفـرـاد جـمـاعـات الـعـلـم¹، كلـهـذا يـقـضـيـ منـالمـدـيرـ القـائـدـ اـمـتـلاـكـ الـقـدرـاتـ وـالـمـهـارـاتـ الـنـفـسـيـةـ وـالـتـواـصـلـيـةـ الـلـازـمـةـ منـأـجـلـ كـسـبـ رـضاـ وـثـقـةـ الـعـاـمـلـيـنـ وـتـوـجـيهـهـاـ بـمـاـ يـخـدـمـ أـهـدـافـ الـمـنـظـمـةـ.

(3) الاتصالات التنظيمية: تمثل الاتصالات الوسيطة الأساسية في عملية التفاعل، حيث من خلالها يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والأوامر والخطط والسياسات والقرارات، فهي وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاعل المستمر بين الفرد والجماعة، مما يجعل العمل أكثر ديناميكية وحركية بين أجزاء المنظمة المختلفة.

إن عملية الاتصال هي بمثابة الدم في جسم الإنسان، الذي يدخل في كل مفاصله ليزوده بالأوكسجين الضروري للحياة، فالاتصال هو الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.²

وتعتبر الاتصالات التنظيمية أهم بعد في المناخ التنظيمي، حيث إن وجود التكامل والتسيير من شأنه كفاءة وفعالية العمل الإداري، فغياب الاتصال الفعال يمكن أن يعيق محاولات تحقيق التسيير بين الأطراف التي تعتمد على بعضها البعض، فالتفصير الانقائي للمعلومات الناجم عن سوء عملية الاتصال يولـدـ سـوءـ

¹ إبراهيم بن حمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2006، ص.35.

² عمر كبير، عبد الرزاق بن علي، مرجع سابق، ص230.

الفهم ويشجع على الثقة بين الأطراف، الأمر الذي يزيد من مستويات تدهور المناخ التنظيمي وجعله أكثر سلبية¹.

إن المشكلة الأساسية في الاتصالات التنظيمية بين الجماعات هي الاختلافات والتباينات في الفهم والإدراك لدى الأفراد، هذا التفاوت يؤدي إلى عدم وصول الرسالة المبتغاة بشكل جيد، الأمر الذي يسبب ضبابية عند المتنقي الذي يمكن أن يفهمها بشكل معكوس فتؤدي إلى صراع داخلي لدى الفرد يتسبب بظهور القلق والتوتر في تعامله مع الأفراد العاملين معه²، مما ينعكس سلباً على مدركات الأفراد وتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي.

وتعتمد الاتصالات التنظيمية على مجموعة من الوسائل والقنوات والتي يختلف استعمالها حسب الحالة والغاية واللواحة التي تسمح بذلك، فالاتصالات اللفظية المباشرة تؤثر بشكل سلبي على الأفراد وخاصة التي تعتمد على التشديد والازدراء وإقصاء الآخرين، مما يؤدي إلى النظرة السلبية في مدركات الأفراد نحو المناخ والعلاقات السائدة³، فحسن اختيار قناة الاتصال من شأنه وصول الرسالة بالشكل السليم وبالأهداف المسطرة لها.

كما تؤثر نوعية الاتصال السائدة بين الإدارة وبين جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية على المناخ التنظيمي السائد، فالاتصالات غير الرسمية والتي تكون مبنية على المصارحة والمكاشفة من شأنها زيادة فرص التفاعلات الاجتماعية الهادفة، وكذا زيادة مستويات الترابط والتقليل من مستويات الصراع الناتجة عن تضارب أهداف الجماعات غير الرسمية والإدارة العليا، الأمر الذي يجعل من المناخ التنظيمي السائد أكثر ملائمة في تأدية العمل.

(4) طبيعة العمل: ويقصد بها طبيعة الوظيفة التي يؤديها العامل والواجبات التي تتكون منها ومسؤولياتها وموقعها على الهيكل التنظيمي، وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والسلطات والواجبات والصلاحيات التي يملكها شاغل الوظيفة، والشروط والمؤهلات الواجب توافرها في شاغلها، والمعدات والأدوات وطرق الأعمال المستخدمة في أدائها.

وتعتبر طبيعة العمل عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يسبب الملل وزيادة مستويات الإهمال وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة⁴، وذلك نتيجة شعورهم بأن عملهم ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيراً للتحدي ومتقدماً أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار والإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في إنجاح العمل وتحقيق الأهداف، مما ينعكس ذلك على

¹ جمال سالمي، تكيف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، مداخلة في الملتقى الوطني للاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة الجزائر 2002، ص.6.

² صديق محمد عفيفي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة، الإسكندرية، مصر، 2009، ص.258.

³ محمد قاسم القريوتى، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردى والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص212.

⁴ أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم للكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، إربد، الأردن، 2009، ص287.

إيجابية المناخ التنظيمي ويمكن أن تحدث الأعمال الروتينية التي تتصرف بكثرة المهام والمسؤوليات على العامل، إلى زيادة الضغط النفسي والإجهاد على العاملين، الأمر الذي قد يزيد من معدلات الغياب والقلق والعدوانيّة وعدم تقدير الذات وضعف القدرة على التركيز، وضعف المقدرة على الاتصال وتدني مستوى الروح المعنوية وكثرة الشكاوى والتظلمات، فكل هذه الضغوط وما صاحبها من مضاعفات تعتبر من أهم مصادر إحداث الصراع داخل التنظيم¹ وهذه الصراعات بدورها تؤدي إلى تدني المناخ التنظيمي السائد وجعله مناخ سلبي لا يحفز على التحديد والابتكار.

(5) التكنولوجيا: تشير التكنولوجيا إلى مدى المعرفة بالأساليب والأدوات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات من المنتجات²، واصطلاح التكنولوجيا لا يرتبط فقط بالوسائل المادية مثل الحاسب الآلي، أو أي نوع من الآلات، من المنتجات؛ واصطلاح التكنولوجيا لا يرتبط فقط بالوسائل المادية مثل الحاسب الآلي، أو أي نوع من الآلات، فهذا مفهوم ضيق للتكنولوجيا، أما المفهوم الأكثر اتساعاً وشمولًا، فينطوي على الأنشطة والمعدات والمعرفة الضرورية واللازمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات قد تكون مرغوب فيها أو خدمات.

إن استخدام التكنولوجيا ودرجة تهيئتها قد يؤثر على مناخ العمل، فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة تقليدية غير متقدمة، اتجه المناخ السائد العام فيها نحو الرتابة في تأدية الأعمال، مما يؤثر سلباً على روح العمل بين أفراد التنظيم إلى جانب تحجيم إمكاناتهم الإبداعية، كما قد يؤدي إلى ضعف حماس العاملين على تحمل المسؤوليات التي تتطلبها مهام أدوارهم³.

كما ساهمت التكنولوجيا المستخدمة ومدى تطورها بصورة ملحوظة في رفع كفاءة العمليات الاتصالية في المنظمات، وذلك من حيث الدقة وجودة الاتصال، حيث تعمل على تحسين مضمون وشكل الرسالة الاتصالية بصفة عامة، الأمر الذي يسهم في تحسين المناخ السائد وجعله أكثر مرونة في تأدية وانجاز الأعمال

وتسهم الاستخدامات التكنولوجية في تحسين المناخ التنظيمي من خلال تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، وضيق نطاق الإشراف، كما تساعد هذه التكنولوجيا في تأدية العمل من المهام بطريقة آلية، وتمكن السيطرة على مدخلات المنظمة من الموارد وفي مخرجاتها من المنتجات الخدمات، وتعمل على تدفق المعلومات عبر المستويات الإدارية بشكل أكثر سهولة ومرنة، وتسهم أيضاً في الرفع من كفاءة الأداء وزيادة الإنتاج من خلال السرعة وتقليل الهدر في الجهد البشري والمالي والمعلوماتية.

¹ عبد الفتاح صالح، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، العدد 2، المجلد 26، 2010، ص 605.

² طارق طه، السلوك التنظيمي، في بيئة العولمة والأنترنت، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص 106.

³ حمادات محسن حسن: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2007، ص 18.

6) مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار: تتطلب عملية صنع القرار جمع المعلومات والبيانات وفرزها وتحليلها ودراستها بشكل دقيق، وتحديد البديل الممكنة ومن ثم تأتي مرحلة اتخاذ القرار والتي تتوافق مع أهداف وإمكانات المنظمة¹، وتؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى تحسين علاقة الإدارة بالعاملين في المستويات الدنيا، كما تسهم المشاركة في تحسين طرق العمل وزيادة فعالية أداء العاملين وتحملهم لمسؤوليات القرارات المتخذة، والتقليل من درجة الصراعات مما يسمح في زيادة الانسجام والتنسيق بين العاملين. كما تهدف عملية المشاركة في اتخاذ القرار إلى تحسين المناخ التنظيمي من خلال المزايا التي تمنحها عملية المشاركة في اتخاذ القرار، والتي نذكر منها²:

- تساعد على تحسين نوعية القرار.
- تنمية القدرات الإدارية في المستويات الدنيا وزيادة تفهم الأفراد لأهداف المنظمة.
- الرفع من الروح المعنوية للأفراد وإشاعة حاجة الاحترام وتأكيد الذات.
- التنفيذ بحماسة ورغبة.
- أداء المهام على أكمل وجه.

كما تشير بعض الدراسات إلى أن إتاحة الفرصة في عملية صنع القرار في المنظمة من شأنها جعل الأفراد أكثر استقلالية وأكثر رضا عن العمل، وأقل تفكيراً في الغياب عن العمل، مما يؤدي إلى التقليل من الشكاوى وتقبل عملية التغيير وتحسين الاتجاهات نحو الوظيفة والمنظمة، الأمر الذي يسهم بدوره في تحسين المناخ التنظيمي السائد وجعله مناخ يتسم بالتضامن والتعاون والانسجام في تأدية العمل.

من جانب آخر، تزيد فرص المشاركة في عملية اتخاذ القرار من مستويات الروح المعنوية، كما أنها تعمق من درجة الانتفاء للمنظمة، وتشعر العاملين بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، الأمر الذي يؤدي بهم إلى زيادة مستويات الأداء وتحمل المسؤولية والارتقاء بالعمل إلى أفضل مستوى مما كان وإضفاء روح العمل الجماعي داخل المنظمة والابتعاد عن النزعة الأحادية والشعور الجماعي بأهمية المنظمة على الصعيد الشخصي.

7) الحوافز: تعرف الحوافز على أنها: "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية

³"المحيطة"

¹ صالح مهدي حسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008، ص 304.

²أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة، مرجع سبق ذكره، ص 287.

³المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 365.

إن نظام الحوافز القائم على العدالة والشفافية قد يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي للعاملين، كما أنه قد يؤدي إلى مزيد من اهتمام العمال بأعمالهم ووظائفهم وتحسينها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، فشعور الأفراد بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويقلل من الصراعات الناتجة عن عدم موضوعية وعدالة نظام الحوافز، كما أنه يشجع الجهد المبذولة والحد من السلوكات السلبية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على المناخ السائد في المنظمة ككل.

(8) إجراءات العمل: هي مجموعة من القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، فهي تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإتمامها، كما تبين كيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة، فوضوح الإجراءات لدى العاملين ومدى فهمها واستيعابها ومرونة هذه الإجراءات، كل هذه المعطيات تؤدي إلى توفير مناخ أكثر انسانية وسهولة في القيام بالإجراءات الازمة.

(9) المسؤولية: وهي الالتزام الشخصي للأفراد بتنفيذ الأعباء والمهام الموكلة لهم، وهو ما يتربّب عليه درجة محاسبة القائد لهذا المرؤوس، فالقائد أو المدير له سلطة مطالبة المرؤوسيين بأداء واجبات معينة لقاء الأجر المحدد، أي العامل مسؤول أمام رئيه بأداء الواجبات بالشكل والتقويم المحدد سلفاً. كما تسمح زيادة درجات المسؤولية للأفراد إلى زيادة مستويات المخاطرة وتحمل النتائج، الأمر الذي يشجعهم على الأداء بدون خوف من العقاب¹.

مما سبق، يتضح تعدد العناصر المشكلة للمناخ التنظيمي، كما أن إضافة عناصر أخرى يبقى أمراً وارداً، نظراً لشمولية المفهوم وتعدد مداخل دراسته؛ وكل العناصر سالفة الذكر يتباين حضورها وتأثيراتها من منظمة إلى أخرى، بل من مستوى إداري إلى آخر، وهذا التباين من شأنه تسهيل عملية تشخيص واقع المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ومعرفة الجوانب السلبية والإيجابية وإجراء التحسينات الازمة عليه.

كما يفيينا هذا التعدد في العناصر في عملية اختيار الأبعاد التي تصلح في كل بيئة معينة، فيبيئة الإدارة التعليمية كالمدارس والجامعات قد تصلح لها أبعاد تختلف عن البيئة الصناعية والاقتصادية، ولهذا، فدراستنا تناولت مجموعة من العناصر (الهيكل التنظيمي، الاتصال، القيادة، التكنولوجيا) التي رأى الباحث أن هناك اتفاقاً بين الباحثين في كونها تمثل عناصر المناخ التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى هذه العناصر المختارة تتواجد في مؤسسات التعليم العالي بشكل واضح ومؤثر في مختلف العلاقات السائدة فيه.

¹أثير حسو اسحاق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة الأدوية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 26، 2012، ص102.

ومن خلال الجدول التالي يمكن توضيح اشتراكات الكتاب والباحثين في العناصر المختارة.

ملحم	بحر سويرج	Steers	Kozlowski Doherty	Likert	Litwin Stanger	Campel	النماذج الأبعاد
	X	X	X		X	X	الهيكل التنظيمي
	X	X	X		X	X	القيادة
	X		X	X			الاتصال
	X	X		X			التكنولوجيا
		X		X	X	X	الحوافز
X					X	X	المسؤولية
X					X	X	المخاطرة
					X		الدفء
X					X		الانتماء
X		X	X	X			اتخاذ القرارات
X			X			X	المشاركة
		X	X				طبيعة العمل
X		X					الأهداف

الجدول رقم (02): عناصر المناخ التنظيمي وفقاً للدراسات العربية والأجنبية¹

من خلال الجدول رقم (02)، يتضح أن العناصر المختارة (الهيكل التنظيمي، الاتصال، القيادة، التكنولوجيا) تشكل أكثر الأبعاد مشاركة ضمن نماذج ودراسات الباحثين، كما أن هذه العناصر تجمع بين العنصر المادي والعنصر المعنوي، مما يضفي على العناصر المختارة شمولية وصلاحية في مجال دراستنا .

المبحث الثالث: الأبعاد والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.

إن من أهم الصعوبات التي حالت دون الوصول إلى فهم محدد للمناخ التنظيمي، هو الخلافات التي نشأت حول تحديد الأبعاد والعناصر الأساسية للمناخ التنظيمي، ولعل ذلك راجع في جزء منه إلى الاختلافات في طبيعة البيئات والمداخل المختلفة التي تمت دراستها . كما أن المناخ التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، هذه العوامل تحدد طبيعة المناخ السائد وتوجهه نحو مناخ معين.

المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي:

إن الدرس للأديبات وللدراسات التي كتبت في موضوع المناخ التنظيمي، يلاحظ أن هناك تداخلاً مفاهيمياً في أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي، فهناك من يشير إلى أن الأبعاد هي الأطر العامة التي تستوعب

¹ من إعداد الباحث مستعيناً بـ: أثير حسو اسحاق، مرجع سابق، ص 99.

عناصر المناخ التنظيمي، وهناك من يشير إلى أن العناصر هي التي تستوعب الأبعاد، إلا أنه يمكن القول أن الأبعاد مفهوم أشمل للعناصر، حيث تحدد الأبعاد الأطر العامة وماهية العناصر التي تحوي موضوع المناخ التنظيمي . وبشكل المناخ التنظيمي من مجموعة من الأبعاد التي تحدد في مجموعها المناخ التنظيمي، فحسب درجة تواجد هذه الأبعاد يتشكل نوع المناخ التنظيمي السائد في أية منظمة، وهذه الأبعاد هي:

1) التدريب: تعد العملية التدريبية ونوعيتها أحد أهم مقاييس التطور والنجاح في منظمات الأعمال الحديثة، ونجاح التدريب مرتبط بمدى الفهم الصحيح للتدريب بمرحلته، ومدى الاعتماد على الأساليب الحديثة في العملية التدريبية وهذا لدى كل أطراف العملية التدريبية سواء من المدرب والمتدرب ومسؤول التدريب¹، فالتدريب المستمر والفعال يؤدي إلى تنمية مهارات الأفراد العاملين، وجعل المناخ التنظيمي مناخ يتسم بالتجدد في الطرائق والممارسات.

2) أنماط السلطة: يعبر مصطلح السلطة في المنظمة بـ: الحق الذي يمنحه الموقع الوظيفي لإصدار الأوامر والتعليمات، مع توقيع الطاعة لتلك الأوامر²، والسلطة أنواع فمنها: سلطة تنفيذية؛ سلطة استشارية ناتجة عن سلطة الخبرة والاختصاص وسلطة وظيفية ناتجة عن المهام الوظيفية التي يؤديها المسؤول³.

عملية تقويض السلطات والصلاحيات من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا تؤدي إلى زيادة مرونة النظام والتكيف مع المتغيرات بشكل أسرع، كما أنه يؤدي إلى تعزيز روح الانتماء والثقة والشعور بالافتخار في تحملهم للمؤليات⁴، الأمر الذي يسهم في جعل المناخ السائد إيجابي ومن.

بالإضافة إلى ذلك، فإن زيادة تحمل الأفراد للمؤليات قد يؤدي إلى زيادة التعاون والتنسيق بين الأفراد، كما أنه يؤدي إلى إبراز المواهب والقدرات الكامنة لدى الأفراد، والتي كانت غير مكتشفة بسبب مركزية القرار وعدم إتاحة الفرصة للأفراد في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات

وتؤدي مركزية القرار إلى الاهتمام فقط بالعمل وكيف يجب تحقيق الأهداف المسطرة، دون النظر إلى مشاكل العاملين وحالاتهم النفسية واحتياجاتهم وقدراتهم، مما يعطي انطباعاً للعاملين على أنهم أدوات عمل فقط، الأمر الذي يعكس سلباً على أداء الأفراد ونظرتهم للمناخ التنظيمي السائد.

3) أنماط الثواب والعقاب: يؤدي وضوح وعدالة اللوائح المتعلقة بثواب الالتزام بالقانون أو مخالفته، إلى تعزيز تحسين السلوك الإيجابي المستمر، كما تساهم عدالة هذه اللوائح وتطبيقها على جميع المستويات

¹ طارق حمول، التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات، دراسة حالة شركة التأمين، مداخلة في الملتقى الوطني لتسخير المهارات، بسكرة، الجزائر، ص.3.

² فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص.250.

³ فرار العتيبي وأخرون، العملية الإدارية، مبادئ وأصول وفن، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص.220.

⁴ حسين حريم، تصميم المنظمة الهيكلي التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006، ص.174.

الإدارية والأفراد في تعزيز روح الثقة والشعور بعدم الظلم، مما يسهم في تحسين مناخ العمل الذي يتسم بالشفافية والعدالة في تطبيق القوانين.

4) الأمان الوظيفي: يقصد بالأمان الوظيفي مجموع الضمانات الواجب تقديمها وتوفيرها للعاملين وتشمل الأمان من فقدان الوظيفة دون مبررات قانونية، الأمان من تعسف الإدارة، الأمان داخل مكان العمل (الجوانب الصحية والحماية ...الخ)¹، إذ إن توفير الأمان الوظيفي للعامل في مكان عمله قد يؤدي إلى إشاعة الاطمئنان، الأمر الذي يساهم في زيادة رضا العاملين والذي له علاقة مع قدرات الأفراد وإبداعهم وأدائهم، مما يؤدي إلى جعل المناخ التنظيمي السائد مناخ قائم على الثقة واطمئنان الأشخاص على حياتهم في مكان العمل وعلى مستقبلهم الوظيفي.

5) الثقة: يعني بها قدرة الفرد على القيام بالاتصالات بحرية وبوضوح كاملين مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا، مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله وموقعه الوظيفي²، مما يجعل المناخ التنظيمي السائد قائم على سهولة التواصل والتعاون وزيادة مستويات التنسيق والتقليل من التعارض الناتج عن سوء التواصل.

6) درجة التعقيد: تبرز من خلال عدد المستويات الإدارية والأنشطة الفرعية وتدخل العلاقات بينها، فكلما زاد تعقيد المنظمة أدى إلى زيادة الحاجة إلى الاتصالات والتسيير والرقابة الفعالة، وهذا يضع عبئاً متزايداً لمعالجة مشكلات الاتصال والتسيير والرقابة. كما قد يؤدي إلى حدوث الصراع بسبب غموض الدور وعدم وضوحيه بسبب تعدد الأنشطة وتعدد المستويات الإدارية، الأمر الذي يجعل من المناخ السائد مناخ معقد.

7) عدالة معايير التقييم وموضوعيتها: إن وجود معايير محددة وعادلة وواضحة في تقييم أداء العاملين يشعر العاملين بأن جهودهم تأخذها الإدارة على محمل الجد، الأمر الذي قد يساهم في زيادة ولاء العاملين وشعورهم بتحقيق العدالة في ما يخص جهودهم المبذولة، وجعل المناخ التنظيمي السائد مناخ ايجابي قائم على الثقة والانسجام.

8) الاهتمام بالروح المعنوية: تجدر الإشارة هنا إلى أهمية العمل الذي تقوم به الإدارة من أجل تنمية الروح المعنوية لدى الأفراد من خلال ما يلي³:

- أ- كفاءة المشرف المباشر: وامتلاكه مجموعة من المهارات الاتصالية والقيادية وكذا المصداقية.
- ب- الفرد المناسب: وذلك من خلال عملية اختيار على أساس علمية عادلة.
- ت- تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين: وذلك من خلال توفير الظروف النفسية المساعدة على تحسين العلاقات التي يجب أن تبني أصلاً على الاحترام والثقة المتبادلة.

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص304.

² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص262.

³ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة محمد بوقرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص37.

ثـ- تحسين وتحجيه التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين: من خلال عملية الاستماع الدائم لاهتمامات وانشغالات العاملين ومحاولة توجيه هذه الاهتمامات بما يتفق مع أهداف التنظيم.

جـ- توفير نظام فعال للاتصال في جميع المستويات الإدارية: من خلال إزالة العوائق الاتصالية بين جميع الأفراد وحسن اختيار قنوات الاتصال والتي تتفق مع مضمون الرسالة.

حـ- توفير الظروف الصحية والنفسية داخل مكان العمل: من خلال تحسين إجراءات السلامة وعملية مرافقه العاملين داخل التنظيم، والاستماع لانشغالات العاملين فيما يخص الجوانب الصحية داخل مكان العمل. والصيانة الدائمة للمرافق بما يتوافق مع الإجراءات المعمول بها.

أما بخصوص الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي الجامعي، فقد أشار الباحثان هالبين وكروفت إلى وجود أبعاد متعددة في الجامعة، فهناك أبعاد تتعلق بسلوك أعضاء هيئة التدريس، وأبعاد تتعلق بسلوك الإداريين، وبعد أعضاء هيئة التدريس، يتضمن عنصر التفكك، والذي يشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس لا يعملون سوية كفريق متكامل وكل منهم يعمل في اتجاه مختلف عن الآخر. كما يشمل على بعد الإعاقة والذي يشير إلى شعور أعضاء هيئة التدريس بأن الإدارة الجامعية ترهقهم بالواجبات الروتينية والمتطلبات البعيدة عن نشاطهم الأساسي، ويشمل هذا البعد على بعد المعنويات والروح المعنوية، وكذا بعد الألفة والذي يشير إلى عنصر المودة والعلاقات والصداقات داخل الجامعة. كما يشمل بعد سلوك الإدارة، على عنصر العزلة والذي يشير إلى سلوك الإدارة الذي يتسم بالرسمية من خلال اللوائح والإجراءات، وعنصر التأكيد على الإنتاج والذي يشير إلى الإشراف المحكم على مجموعة العمل، بالإضافة إلى التوجيه الدائم لهم ومع هذا فإن الإدارة لا تحاول الاستفادة من آرائهم وأفكارهم. كما يشمل هذا البعد على عنصر الاعتبار والدفع وللذان يشيران إلى سلوك الإدارة للتعامل مع العاملين بطريقة ودية وتسهيل إجراءات العمل.

والجدير بالذكر أن نموذج هالبين وكروفت المحدد للأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي في المؤسسة الجامعية، لا يشير إلى عنصر الطلبة باعتبارهم المتأثر من المناخ التنظيمي السائد، الأمر الذي يتطلب إدخال هذا العنصر في عملية تحديد أبعاد المناخ التنظيمي الجامعي.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بمجموعة من العوامل الداخلية، الخارجية، التنظيمية والشخصية، هذه العوامل تؤثر بشكل ايجابي أو سلبي على المناخ السائد، وتحدد نوعية خصائص هذا المناخ السائد، كما تساعد هذه العوامل على تحسين المناخ من خلال العمل على التأثير فيها، وتمثل هذه العوامل في:

1) النمط القيادي والإشرافي: تعتبر طريقة تعامل القادة والمشرفين وفلسفتهم الإنسانية مع المسؤولين وما يقرغ منها من أساليب اتصالية وتحفيزية، له أهمية بالغة في إشاعة الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة،

كما أنه يحفز على العطاء والبقاء بخلاف النمط الأوتوقратي المنفرد الذي يوحي بالسلط ويدع من المشاركة ويشيع الملل في النفوس¹.

فنمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل أي إدارة وفي أي مستوى، وطبيعة العلاقات، ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها واهتمامها بأوضاعهم واهتماماتهم ومشاكلهم، وإصغائهما لاقتراحاتهم وأفكارهم المتعلقة ب مجال العمل وأجوائه، كل ذلك يؤثر على مدى شعور العاملين بالانتفاء واللاإه على مستوى إخلاصهم وأدائهم في العمل، وبالتالي على نتائج العمل برمته إيجاباً أو سلباً، ولهذا تولي كل القيادات المستنيرة جانباً كبيراً من العناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين².

(2) السياسات والممارسات الإدارية: تمثل الإطار العام أو الموجه في اتخاذ القرارات، وتصنف السياسات إلى أساسية، فرعية وتنفيذية، مثل: تدريب العاملين ونظام الرواتب والأجور، التعيينات، التحديث، التجديد والعمل الجماعي، فلابد أن تكون هذه السياسات والممارسات نابعة من أهداف المنظمة أن تتسم بالمرنة والثبات النسبي، ويجري توضيحها لجميع العاملين بشكل مستمر حتى لا يساء فهمها، كما تشمل أيضاً السياسات المتعلقة بأسلوب التعامل مع العاملين وحدود المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، الأمر الذي يساهم في زيادة ولاء ورضا العاملين، والتأثير على انطباع العاملين تجاه الإدارة والمنظمة ككل.

(3) الهيكلية التنظيمية: يبين الهيكل التنظيمي نمط السلطة ومرتكزات اتخاذ القرار، ويؤدي اعتماد هيكل تنظيمي من عادة إلى إتاحة فرص المشاركة والإبداع للعاملين، أما الهيكل غير المرن فإنه لا يتبع فرص التأقلم مع المتغيرات ولا يعترف بالجماعات غير الرسمية ولا يتعامل معه، الأمر الذي قد يؤدي إلى صدام بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا مما يؤثر سلباً على مناخ العمل السائد.

(4) القيم المهنية: تعبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر قيم احترام العمال، وتحافظ على كرامتهم يصبح المناخ السائد فيها مناخ إيجابي متعاون ومتضامن، في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معدلات الربح والخسارة، أو توظف حاجتهم وظروفهم الصعبة لصالحها، فإن المناخ السائد يصبح مناخاً استغلاً غير متعاون بين الأفراد والإدارة.

(5) البيئة التكنولوجية: إن عملية إدخال التكنولوجيا والتقنيات الجديدة في مكان العمل، يحمس العاملين إلى زيادة التعلم واكتساب المهارات الالزمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا، مما يجعل من المناخ التنظيمي السائد مناخ يتسم بالتعلم والتنافس نحو اكتساب المعرف والمهارات الجديدة.

¹ عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، مطبع دار الشرق، الجزء الرابع، الدوحة، 1998، ص.65.

²الوناس مزياني، مرجع سبق ذكره، ص27.

6) التقدم الوظيفي: يؤدي غياب وجود معايير أو فرص للتقدم الوظيفي إلى زيادة مستويات الإحباط والملل تجاه الوظيفة والمنظمة بشكل عام، الأمر الذي يؤدي إلى تدني الروح المعنوية في مكان العمل وجعل المناخ التنظيمي مناخ سلبي لا يدعو إلى التعلم واكتساب المعارف والمهارات وتحسين مستويات أداء العاملين.

7) درجة الإثراء الوظيفي: يؤدي تنوع وتعدد الأعمال إلى المساهمة في تقليل حالات السأم وزيادة الروح المعنوية للأفراد، وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية هي¹:

- شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه.
- شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.
- المعرفة التامة بالنتائج الحقيقة لعمله.

حيث تؤدي هذه العوامل إلى جعل الفرد متحمس في أداء العمل، وتزيد من قابليته نحو التعلم واكتساب مجالات عمل جديدة، مما يجعل نظرة الفرد للمناخ التنظيمي على أنه مناخ ايجابي من مشجع على اكتساب المهارات.

8) درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء².

وهناك من الكتاب من يضيف إلى هذه العوامل، عوامل تتعلق بنفسيات وشخصيات الأفراد، والتي يمكن اختصارها في النقاط التالية:

- الضيق والقلق: اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة الأحساس الداخلية نابعة من فهم الشخص لموقف العمل، ويحاول الفرد تحقيق أهدافه والتخفيف من حالات القلق من خلال³:

- تعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلاً.
- تعديل إدراكه الخارجي من خلال إهمال التأثيرات الخارجية.

- تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحياناً بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاق العامل، فيتولد في نفسه شعوراً بالذنب وتأنيب الضمير مما ينعكس على أدائه وتواصله مع العاملين في المنظمة⁴

والجدير بالذكر أن العوامل الاجتماعية والثقافية الخارجية تلعب دوراً في التأثير على المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، حيث تؤدي المكتسبات القبلية للعامل إلى تشكيل نظرته حول قيمة العمل، العمل الجماعي والقيادة، والتي تؤثر بشكل ما على سلوكه داخل المنظمة، فكلما كانت هذه البيئات الخارجية تشجع

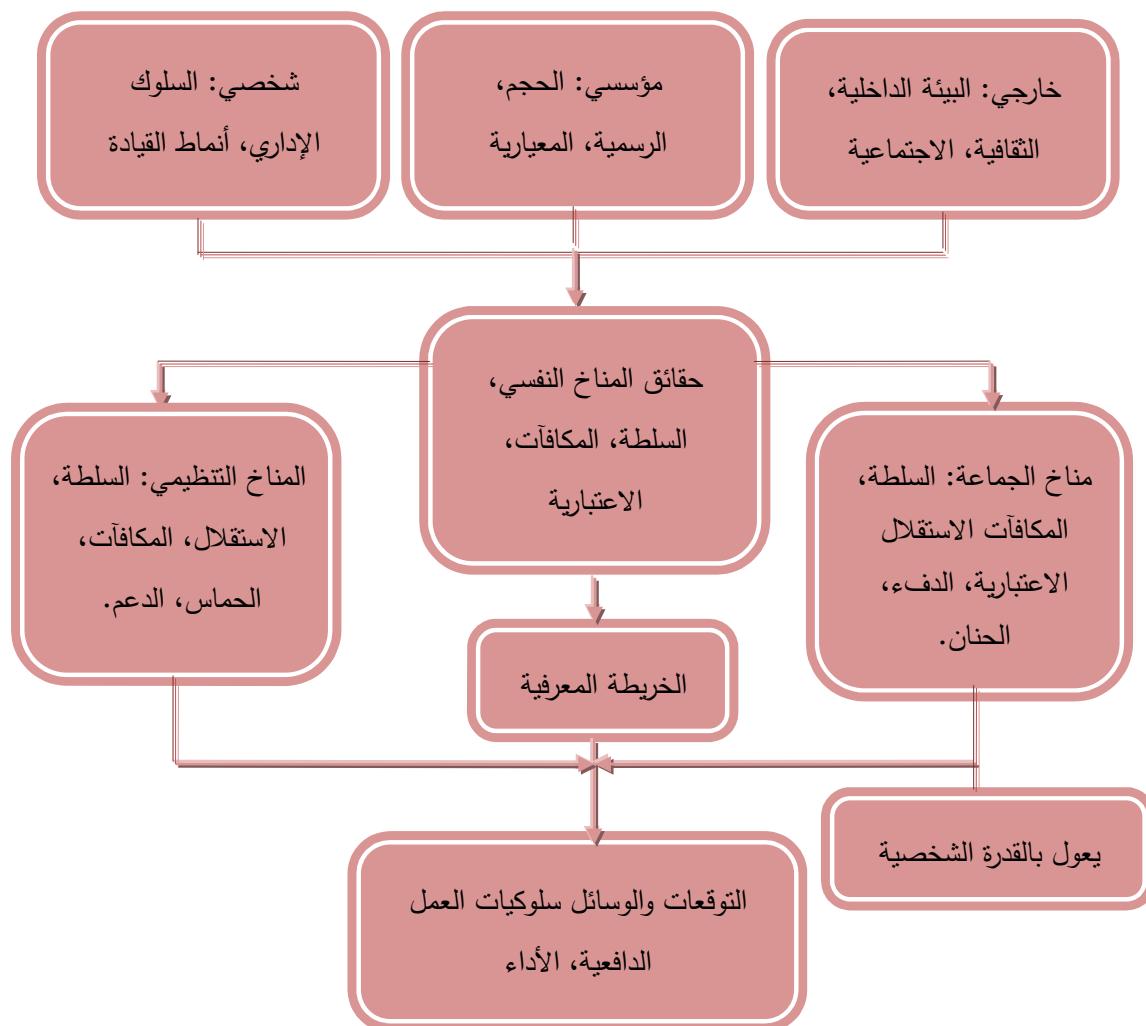
¹ محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الرابع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 227.

² عبد الله الطجم، طلاق السواط: السلوك التنظيمي، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2012، ص 251.

³ صليحة شامي، مرجع سابق ذكره، ص 50.

⁴ محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات، المراجع السابق، ص 228.

على العمل الجماعي وإنكار الذات والعمل على التطوير الذاتي والمجتمعي، مكن ذلك من تشكيل مناخات تنظيمية تتسم بالجدية في العمل وبروز السياقات الجماعية في تأدية العمل وضعف النزعة الفردية نحو تحقيق الأهداف . كما تؤثر الأوضاع الاقتصادية والتقنية على المنظمة، فمعدلات الأجور ومستويات التطور التقني تلعب دورا في التأثير على سلوك الفرد داخل المنظمة، ويمكن إجمالا، وضع أهم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (05): العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي¹

من خلال الشكل رقم 04 ، يتضح تعدد العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، حيث تتشكل العوامل الخارجية للمنظمة من عوامل اقتصادية واجتماعية وثقافية؛ والعوامل التنظيمية الداخلية من أنماط القيادة والاتصالات والسلطات والمكافآت، وكذا العوامل النفسية المرتبطة بالقلق وشخصية العاملين وقدراتهم، كل هذه العوامل

¹: محمد طعامنة، أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السادس في القطاع العام في الأردن، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 23، العدد الثاني، ص105.

المجتمعة عوامل محددة لطبيعة المناخ السائد، والتي بدورها تؤثر في طبيعة العمل والمناخ السائد، فأي خلل في هذه العوامل يؤدي إلى خلل في ذلك المناخ.

المبحث الرابع: مقاييس وطرق تحسين المناخ التنظيمي:

يعتبر قياس عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي في المنظمة، من أهم التحديات التي رفقت موضوع المناخ التنظيمي، وهذا نظراً لتوسيع المفهوم وعدم ضبط عناصره وأبعاده بشكل محدد ودقيق، وكذا بسبب وجود عوامل نفسية يصعب قياسها وتحديدها، غير أن هذا الأمر لم يمنع الباحثين من إيجاد نماذج قياس متعددة بغرض توصيف المناخ التنظيمي وتحديد طبيعته السائدة انطلاقاً من عناصره، ويعتبر الهدف الأساس من قياس المناخ التنظيمي هو معرفة مكانن الخل في المناخ السائد وتحديد طرائق تحسينه.

المطلب الأول: مناهج قياس المناخ التنظيمي:

لقد أدى اختلاف بيئات دراسة المناخ التنظيمي إلى تعدد طرق قياسه، حيث يلاحظ أن هناك تعددًا للمداخل التي تتناول طرق القياس، وتعدًا أيضًا في المؤشرات والمحددات، ويشير الباحثون إلى وجود نوعين من المقاييس أحدهما كمي وهو مقياس الموضوعية، حيث يعتمد على المعلومات القابلة لقياس كحجم المنظمة، عدد المستويات الإدارية؛ والنوع الثاني من المقاييس هو مقياس نوعي، والذي يعتمد على الاستبيانات لتحديد ظروف حياة الأفراد داخل التنظيم.¹

1) مدخل قياس المناخ التنظيمي: تعددت رؤية الكتاب لطبيعة و Mahmood المناخ التنظيمي مما انعكس على تصوراتهم في كيفية القياس، الأمر الذي أدى إلى تعدد في مداخل بناء مقياس للمناخ، ولعلنا هنا نقتصر على نموذج جون وجيمس (John James) لتقسيم مداخل قياس المناخ التنظيمي، والذي يعتبر أكثر النماذج شهرة في تحديد مداخل قياس المناخ التنظيمي.

أ- مدخل القياس المتعدد - الصفات التنظيمية: فالمناخ التنظيمي من خلال هذا المدخل يمكن قياسه من خلال عدد الأقسام، عدد العمال، عدد المراكز.

ب- مدخل القياس الإدراكي - الصفات التنظيمية: يعتمد هذا المدخل على مجموعة من المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين في التنظيم، كما يشمل على مقاييس القياس المتعدد (الصفات التنظيمية)، ويتم قياس هذه التصورات من خلال متوسط تصورات إدراك الأفراد نحو التنظيم، ويعتبر هذا المدخل من المداخل العملية والتي تجمع بين تصورات الأفراد ومدركاتهم وبين الصفات التنظيمية التي تميز المنظمة، الأمر الذي يجعل من هذا المدخل مدخل عملي شامل قابل للتطبيق والقياس.

ت- مدخل القياس الإدراكي - الصفات الشخصية -: والذي يعتمد على مجموعة من المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين داخل التنظيم، ويرتكز على المقاييس الشخصية كالرضا والمستوى الثقافي والقابلية للعمل.

¹ فهد الصغير، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002، ص 21.

2) مقاييس المناخ التنظيمي: يعتبر الاستبيان من الأدوات التي استخدمها الباحثون في قياس المناخ التنظيمي، وذلك خلال تحديد الباحث لمجموعة من العناصر المشكّلة للمناخ التنظيمي وقياسها، ومن بين هذه الاستبيانات ذكر:

أ- نموذج (Halpin & Croft): أطلق على هذا النموذج اسم:

"Organizational climat Description Questionnaire (OCDO)"

وهو مكون من ستة متغيرات: القيادة؛ الدافعية؛ الاتصالات؛ اتخاذ القرار، وضع الأهداف والرقابة، ويشير الكاتب أن المناخ هو نتاج علاقة بين الشخصية كمتغير وبين خصائص التنظيم.

ب- نموذج (Halpin 1950): أطلق على هذا النموذج اسم:

"Leader Behavior Description Questionnaire" (LBDQ)

ويؤكّد على نفس المتغيرات السابقة، إلا أنه يركّز على الحالات السلوكية والنّمط القيادي المستخدم.¹

ت- نموذج (Likert 1964): حيث حدد ليكرت 64 متغيراً لتحديد المناخ التنظيمي، وأكّد على متغيرات سببية ومتغيرات وسيطية وأخرى نهائية، والتي تحدّد بشكل عام مناخ أي منظمة، وهي:

- متغيرات سببية: وتشتمل على متغيرات هيكلية ومتغيرات القيادة.
- متغيرات هيكلية: درجة تحديد الأهداف؛ تمركز القرار؛ مشاركة الأفراد.
- متغيرات القيادة: مدى استجابة الأفراد لرؤسائهم؛ تميّز الأهداف؛ العمل الجماعي؛ إشراك

المُرّؤوسين في القرار

• متغيرات سببية وسيطية: المتغيرات التي تتعلّق بدرجة الثقة بين الرئيس والمُرّؤوس.

• متغيرات وسيطية: وتقيس درجة تأثير سلوكيات الرئيس على الأفراد ويتم قياسها من خلال خمسة أبعاد هي: نوعية وجودة الاتصالات؛ الرغبة في العمل الجماعي؛ انطباع المُرّؤوسين حول نمط القيادة؛ دافعية الأفراد نحو العمل وقبول الأهداف.

ث- نموذج لتوين (Litiwin) : طور هذا الاستبيان لقياس المناخ التنظيمي في المنظمات الصناعية، إلا أنه تمت عليه مراجعات من أجل أن يستعمل في المستشفيات والمنظّمات بصفة عامة، ويحوي الاستبيان على خمسين سؤال تقّيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة حسب لتوين (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، الدفع، الدعم والتشجيع، المعايير، المخاطرة، إبداء الرأي، الانتماء).

ج- نموذج ضغوط البيئة: الذي طوره كل ستين وستينهوف من خلال مفتاح المناخ التنظيمي المسمى: "Organization Climat Index (OCI)" المتضمن (300) فقرة حول بعدين هما: التطور والرقابة.

ح- مقاييس ميلز (Milz) : تمت دراسته على مستوى المدارس وأعتبر أن خصائص التنظيم الجيد تتضمّن عشرة عناصر يمكن من خلالها قياس المناخ التنظيمي، وهي: وضوح الأهداف، كفاية عملية

¹ Luc Brunet: climat organisationnel et efficacité de sept polvalentes au Québec en milienmétropdition, Revue de sciences de l'éducation , Vol 19 ,N° 3.1993, P.490

الاتصال، التوزيع الجيد للسلطة، استخدام الموارد، تماسك الجماعة، الروح المعنوية، التحدث، الحكم الذاتي، التكيف، كفاية حل المشكلات.

المطلب الثاني: طرق تحسين المناخ الجامعي:

يعتبر المناخ الجامعي المحرك الأساس للعمليات داخل الجامعة، الأمر الذي يجعل من تحسين المناخ التنظيمي أولوية كبيرة بهدف تحقيق أهداف الجامعة والمجتمع ككل، ولتحسين المناخ الجامعي يحتاج إلى تشخيص دقيق للعناصر المشكّلة للمناخ التنظيمي والعمل على التأثير في هذه العناصر بغرض تحسينه وتجويده.

1) خصوصية المناخ الجامعي بين التعقيد والانفتاح: تعد الجامعة من النظم الاجتماعية الفريدة في المجتمع فهي مؤسسة أكاديمية وتعلمية تربوية في آن واحد، فهي بذلك تتسم بخصائص مميزة تجعلها ذات طابع خاص في أهدافها وأنشطتها ومكوناتها وفي إفرازاتها، بما يجعل منهاها التنظيمي أكثر حرکية وديناميكية وافتتاحاً على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء.

فالتدريس والبحث العلمي يتطلبان توفير الكثير من المستلزمات، مثل المخابر والتجهيزات المادية والقاعات والكتب والدوريات والأثاث والتكنولوجيا، الأمر الذي يجعل من تحسين المناخ ينطلق من توفير هذه المستلزمات.

عضو هيئة التدريس، وللقيام بواجبه، يحتاج إلى مزيد الاهتمام المادي والمعنوي على حد سواء، وتقديم التسهيلات اللازمة له، لإنجاح عملية التدريس والبحث العلمي الخاصة به، كما أن خصوصية عضو هيئة التدريس من ناحية المكانة العلمية والمجتمعية، تتطلب ضرورة طرائق اتصالية فعالة للتعامل معه وباعتبار الطالب المستفيد من مخرجات الجامعة، يتطلب تشخيص لحالته النفسية والمعنوية والمادية والبحثية، ويطلب أيضاً معرفة دقيقة لاحتياجاته ومشاكله داخل قاعة التدريس، وتوفير مناخ جيد لزيادة مستويات التلاقي والتعليم والبحث، وتسهيل مختلف الإجراءات الإدارية الكفيلة بإنجاح عملية تدرس الطالب الجامعي.

من جانب آخر، تعتبر الإدارة الجامعية ركن أساسى في العملية التعليمية الجامعية، حيث توفر هذه الأخيرة للطالب وللأستاذ للمجتمع جميع التسهيلات لإنجاح عملية التعلم والتلاقي، مما يتطلب ذلك معرفة خصوصية هذه الفئة الإدارية، ومحاولة تحسين مناخ عملها وتحسين الظروف المادية والمعنوية بهدف زيادة فرص الإبداع الإداري.

أيضاً، قضية الخصوصية القائمة بين الجامعة وبين محیطها، والتي تتسم بالتعقيد والتباينية، فالجامعة تستقطب من المجتمع فئة الطلبة والمؤسسات، وتقدم للمجتمع أفضل مخرجاتها من طلبة وبحوث عملية واستشارات وابتكارات، هذا الأمر يتطلب مناخ عمل يتسم بالمرنة والانفتاح على جميع الفئات والتفاعل الإيجابي مع المجتمع.

كما أن نظرة الفرد ومدركاته، جزء هام في تشكيل المناخ التنظيمي، أي أنه كلما كان المناخ الجامعي السائد أكثر التزاماً وانضباطاً، وأكثر قدرة على التطور والتحسين والجودة، فإن هذا الأمر ينعكس إيجاباً على الفرد وعلى الجماعة على حد سواء، مما يزيد في ترسيخ السلوك السائد ودافعية أكثر نحو انجاز الأعمال. كل هذه الخصوصية في المناخ الجامعي، والتي تتسم بالتعقيد وتدخل الكثير من العناصر المشكلة له، يجعل من تشخيص المناخ الجامعي السائد وإيجاد طرق تحسين له أمراً مهماً ومطلوب ضروري لإنجاح العملية التعليمية الجامعية، وتلعب القيادة الجامعية هنا دوراً مهماً في القيام بهذا الجانب.

(2) طرق تحسين المناخ الجامعي: يعتبر تحسين المناخ التنظيمي السائد من أولويات الإدارة الجامعية، نظراً لتأثير أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي السائد على الأداء الأكاديمي والبيداغوجي والإداري الجامعي على حد سواء، لذا يتطلب من الإدارة القيام بجهود لتحسين العناصر المشكلة للمناخ التنظيمي.

أ- الهيكل التنظيمي الجامعي: يعتبر الهيكل التنظيمي المحدد هو الأساس للوظائف والمستويات والمهام والصلاحيات، فتحديد الهيكل التنظيمي بشكل دقيق وواضح يهدف إلى تفادي مجموعة من السلبيات التي تؤثر على مناخ العمل، والتي ذكر منها¹:

- تدني معنويات الأفراد بسبب التناقض في القرارات وعدم موضوعيتها وضبابية الأدوار.
- بطء القرارات: بسبب عدم إيصال المعلومات المطلوبة بشكل جدي.
- حدوث النزاع: بسبب التضارب في الأهداف والأدوار والمهام والصلاحيات وعدم التنسيق.
- عدم المرونة مع المتغيرات الخارجية: بسبب جمود الهيكل وغياب وظيفة التنفيذ وعدم القدرة على مسايرة التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية.

زيادة النفقات: بسبب طول السلالم الهرمي وزيادة في الإجراءات الإدارية.

فالمطلوب من المدراء الجامعيين هو إيجاد هيكل يتصف بالخصائص التالية:

- الوضوح والدقة في تحديد الأدوار والمهام والمسؤوليات.
- المرونة في التعامل مع المتغيرات الجديدة
- التقليل من المستويات الإدارية لزيادة التواصل الفعال مع كل العاملين.
- تحديد دقيق لأهداف المنظمة ومحاولة توجيه أهداف العاملين نحو أهداف المنظمة ككل.
- إعطاء استقلالية أكبر للكليات والمعاهد والأقسام في إدارة شؤونها الداخلية.

ب- التدريب: يعرف التدريب على أنه: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في أعمالهم"²، وتؤدي برامج التدريب لأعضاء هيئة التدريس والموظفين على حد سواء إلى الرفع من مستوى الثقة لدى الأفراد وقابليتهم نحو التعلم،

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 231.

² صلاح الدين عبد الباقى، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 208.

مما يؤثر على إنتاجية هؤلاء الأفراد، لهذا أعتبر تدريب وتنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية الجامعة ككل، لما لها من تأثير في تطوير وتنمية وتعديل السلوك في الجامعة¹.

ت- الاتصال الفعال: الجدير بالذكر هنا أنه كلما اهتمت الإدارة الجامعية بإقامة العلاقات الجيدة مع العاملين، كلما زاد اهتمامها بتحسين جودة الاتصالات القائمة في المنظمة²، فالاتصال له تأثير مباشر وفعال على أداء العاملين في الجامعة، فمن خلال الاتصال تعرف دوافع العاملين واحتياجاتهم ومدى رضاهن عن العمل³، وبالتالي العمل على إشباع هذه الحاجيات وحل مشاكلهم. كما يساهم الاتصال الفعال في ضمان التفاعل والتبادل المشترك وتوجيه السلوك نحو الأهداف المسطرة، الأمر الذي يساهم في إيجاد جو عمل يتسم بالوضوح والصراحة والتفاعل الإيجابي، كما يساهم في تقليل الصراعات الناتجة عن سوء الفهم من خلال الشرح المستمر للمواقف والأهداف.

ث- القيادة الجامعية الفعالة: يعتبر مفهوم القيادة من أكثر المفاهيم التي لا تزال تعاني من عدم الاتفاق على تعريفها أو الاتفاق حول مفهوم محدد لها، ويرجع ذلك إلى تباين الزوايا التي ينظر إليها لهذا الموضوع (التركيز على عمليات الجماعات، سمات شخصية، فن التأثير، ممارسة النفوذ، علاقات القوى والنفوذ، تمكين العاملين، السيطرة، التدعيم⁴)، إلا أن الباحثين يجمعون على أهمية القائد الإداري في التنظيم، فالقيادة الجامعية الفعالة تعمل على تحفيز الأفراد على المشاركة في العمليات التنظيمية الجامعية، كما يشجع القائد على التفكير الحر وإبداء الرأي وتحمل المخاطر الناتجة عن أخطاء المرؤوسين⁵. كما تهدف قدرات ومهارات القائد على التواصل وزيادة التفاعل بين الرئيس والمرؤوس، وزيادة مجالات تطوير مهارات الأفراد وتشجيعهم على الإبداع من خلال اكتساب مجموعة من المهارات القيادية التي تسمح للقائد بالتفاعل الإيجابي والتأثير الإيجابي في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل⁶.

ج- المشاركة في اتخاذ القرار: تؤدي عملية مشاركة الفاعلين على مستوى الجامعة في عملية صنع القرار إلى تحقيق مجموعة من الإيجابيات، التي تؤثر بشكل كبير على نمط المناخ السائد فيها، ولعل أهم هذه الإيجابيات ذكر⁷:

- ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة حماس الأفراد لتنفيذه.
- تحسين الفاعلين الجامعيين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية وفي حياة الجامعة.

¹ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2010، ص437-438.

² جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعریف وترجمة، رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص350.

³ الحاج رائد، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،الأردن، 2009، ص184.

⁴ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص228.

⁵ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان،الأردن، 2002، ص350.

⁶ فؤاد نجيب الشيخ، يحيى سليم، القيادة والإبداع، دراسة ميدانية على منظمات الاتصال في اليمن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد الأول، السعودية، 2009، ص76.

⁷ زكريا الدوري، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان،الأردن، 2010، ص110.

- إثراء النقد والنقد الإيجابي وإحلال روح العمل الجماعي محل الفردية والأناية.

- الرفع من مستوى الرضا لدى الأفراد وبالتالي التخفيف من معدلات الدوران¹.

ح- الاهتمام بالسياسات العامة للجامعة: من خلال وضع سياسات جامعية تتميز بالمرونة في اتخاذ القرار وتناءٍ مع التغيرات والظروف الداخلية الخارجية، والابتعاد عن السياسات الغامضة والمتقلبة، والتي تزيد من مخاوف المستفيدين من العملية التعليمية الجامعية (الطلبة، الأساتذة، المجتمع، المؤسسات...الخ).

خ- المسؤولية الاجتماعية الجامعية: ضرورة تحمل الجامعة لجانب من المشاكل المجتمعية، الأمر الذي يعكس صورة تفاعلية إيجابية بين الجامعة ومحيطها، مما يسهم في تعزيز الانتماء بين الجامعة ومحيطها، يمكن تلخيص محاور تحسين المناخ الجامعي من خلال الشكل التالي:

الإدارة الجامعية

﴿ ترسیخ ثقافية دعم المناخ التنظيمي الفعال في الجامعة.

﴿ تشخيص للمناخ الجامعي الحالي.

﴿ الوضوح في تحديد رسالة ورؤية الجامعة.

﴿ القدرة على تحديد الأهداف والسياسات والاستراتيجيات الجامعية



الهيكل الجامعي

﴿ تحديد المستويات الإدارية وحدود المسؤولية لكل مستوى ووظيفة.

﴿ تحقيق التكامل بين الكليات والأقسام والإدارة الجامعية.

﴿ المرنة في العلاقات والعمليات بين الأفراد والأقسام والإدارة الجامعية.

﴿ نمط القيادة ومدى مشاركة العاملين في سيرورة العمل الجامعي. القدرة على تحديد الأهداف والسياسات والاستراتيجيات الجامعية.



العمليات التنظيمية والعلاقة

﴿ سياسة المكافأة والأجر والحوافز / وسياسات تقييم الأداء للأستاذ الجامعي والطالب.

﴿ طرق إدارة الأزمات والصراعات في العمل.

﴿ العمل بروح الفريق.

﴿ العلاقات الاجتماعية والانسانية.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 95.

² دانيا ياسين بيدس، دور إدارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي في تفعيل عملية التوطين بمنظمات القطاع الخاص في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض السعودية، 2005، ص 78.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى مفهوم وتطورات مضمون المناخ التنظيمي، حيث لوحظ أن مفهوم المناخ متربّط بعقد، نظراً لترابط العديد من العناصر المشكّلة له، وبسبب اختلاف هذه العناصر وتزاوجها بين العنصر المادي المحسوس والعنصر المعنوي غير المحسوس، مما يجعل عملية ضبط المفهوم أكثر تعقيداً وصعوبة.

وقد أدى اختلاف بيانات الدراسة التي قام بها الباحثون في موضوع المناخ التنظيمي، واختلاف الحقول المعرفية التي تناولت الموضوع، إلى تعدد مداخل دراسة هذا الموضوع، حيث اعتمد الباحثون على مدخلين أساسين للمناخ التنظيمي وهما: المدخل الهيكلي والمدخل الذاتي، وكل مدخل يحوي مجموعة من العناصر التي تشكّل في مجموعها المناخ التنظيمي السائد.

ويتأثر المناخ التنظيمي بجملة من العوامل والأسباب، والتي حددت بعوامل خارجية، تنظيمية وعوامل شخصية، هذه العوامل تحدد لنا نمط المناخ التنظيمي السائد فيها سواء كان هذا المناخ سلطي أو مناخ مفتوح.

وباعتبار مؤسسات التعليم العالي منظمات منفتحة على محيطها الداخلي والخارجي، ونظراً كذلك لأهمية الدور المتنامي للجامعة وتأثيراتها المختلفة، فإن القيام بتشخيص مناخها يعتبر أمراً ضرورياً ومهماً، نظراً لأنّ تأثيرات المناخ التنظيمي على الأداء الكلي للإدارة الجامعية، أعضاء هيئة التدريس والطلبة على حد سواء، وينتّى كل هذا من خلال وجود إرادة فعلية في تصحيح مجريات التنظيم من طرف الإدارة الجامعية، والعمل على منح فرص المشاركة لجميع الفاعلين في عملية التحول نحو مناخ إيجابي يتسم بالديمومة والاستمرارية من طرف الإدارة الجامعية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

المواطنة التخطيمية.

المبحث الأول: المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم المواطنة التنظيمية.

في بداية الأمر كان يطلق على سلوك المواطنة التنظيمية: التنظيم غير الرسمي، ثم جاء Katz ليؤكد على أنه سلوك تعاوني لأداء وظائف التنظيم، إلا أن دراسته ظهرت بشكل بارز في بداية الثمانينيات على يد Demis W.Organ، والذي كان يعتبر من الباحثين الذين أسهموا في ظهور هذا المفهوم بمعناه الإداري، وبالرغم من ذلك لم يتطرق الباحثين على مفهوم دقيق لهذا المصطلح.

يعرف أرجان سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "السلوك الفردي التطوعي الإختياري والذي يقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية، ولا يرتبط بأية علاقة مباشرة وعلنية بالنظام الرسمي للجزاءات، ويساهم بمجمله في الارتقاء بفعالية الأداء الوظيفي للمنظمة".

أما ماك أسيتر فقد سماه السلوك غير المكلف أو غير المفروض، وعرفه أنه "نمط من أنماط السلوك يقوم به العامل، وهو غير مكلف به رسميا ضمن اللوائح الرسمية والقانونية للمؤسسة" عرفه Robbins بأنه "السلوك غير الإعتيادي الذي لا يعد جزءا من متطلبات العمل الرسمي، ويؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة"¹

يعتبر Organ و Bateman أول من استخدم مصطلح "سلوك المواطنة التنظيمية" على مدى عقدين ونصف من الزمن، ولكن أصل هذا المصطلح يعود إلى عام 1938 حينما أطلق عليه Bernard مفهوم "الرغبة في التعاون"

تعددت التعاريف التي قدمت لهذا المفهوم، أهمها ما طرحته Organ (1988) حيث عرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "السلوك الفردي التطوعي الإختياري غير المعترف به بشكل مباشر أو صريح في النظام الرسمي للمكافآت ويسهم في تعزيز فعالية الأداء الوظيفي للمنظمة".

وعرف كل من Kahn & Katz سلوكيات المواطنة التنظيمية بأنها "هي تلك السلوكيات التي لم يتم تحديدها من قبل الوصف الوظيفي والتي تسهل تحقيق الأهداف التنظيمية"² مما سبق فإن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي مجموعة من السلوكيات التطوعية والإختيارية، الغير الإلزامية التي يمارسها الأفراد والتي تتجاوز متطلبات الدور الرسمي، أي هي دور إضافي يقوم به العامل خلال قيامه بمهامه الرسمية المكلف بها وتساهم هذه السلوكيات في تعزيز وتحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

¹حقيقة كلثوم، دور الأنماط القيادية في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية طب العيون صدقة الجزائر كوبا بورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسخير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسخير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، 2018، ص 11.

² نورالدين مزهودة، اسمهان فرزه، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسخير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد 06 / جوان 20، ص 96.

المطلب الثاني: أهمية سلوك المواطن التنظيمية:

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

- « الإسهام في تحسين الأداء الكلي للمنظمة من خلال إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة ما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة.
- « المساعدة في تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص الموارد النادرة لبعض المهام، والمحافظة على وحدة المنظمة وتماسكها، والاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.
- « الإسهام في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء عملهم، ويكون ذلك من خلال تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال، وجدولة الأعمال وحل المشكلات.
- « كما تتبع أهمية سلوك المواطن التنظيمية بالنسبة للأفراد من خلال توفير القدرة على الإبداع والابتكار عن طريق تنمية وتعزيز الأفكار والمقترحات المقدمة من قبل الأفراد، مما يعزز الدافع للإنجاز وتحسين الأداء والشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، ما يوفر الفرصة للأفراد لاختبار قدراتهم وقابليتهم الإدارية من خلال مساهمتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- « في حين تتمثل أهمية سلوك المواطن التنظيمية بالنسبة للمنظمة في انخفاض معدلات دوران العمل والغياب مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي وإرتفاع معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية، مما يزيد من ارتفاع مستويات الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتعزيز الثقة المتبادلة والرضا الوظيفي ما بين الأفراد وتخفيف الصراعات السلبية في المنظمة¹.

المطلب الثالث: خصائص سلوك المواطن التنظيمية:

ما سبق عرضه لمفهوم سلوك المواطن التنظيمية يمكن التوصل إلى مجموعة من السمات والخصائص كما يلي:

- « أن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعذر حدود الواجبات، والأعباء الوظيفية، وهو زائد مما هو موصوف رسمياً في المنظمة أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية للوظائف.
- « أن هذا السلوك اختياري وليس إجباري، بمعنى أنه سلوك تطوعي ومقصود ومتعمد من جانب الأفراد أنفسهم ويخضع لرغبتهم ومبادرتهم وإرادتهم الحرة دون أي تأثير خارجي من منظماتهم، ويمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية أو الإجبارية من المنظمة.

¹. بوراس آسية، مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة 20 أكتوبر 1955 بسكاكدة، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة برج بوعريريج العدد - 30 ديسمبر 2018، ص 288.

﴿ شمولية سلوك المواطن لأكثر من نمط سلوكي، فهو يقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية من ناحية، ومن أمثلة ذلك (مساعدة الفرد لزملائه بالعمل، تقديم الاقتراحات الخلاقة، تحسين وتطوير مستوى الأداء، عدم إضاعة الوقت) ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الفرد عن ممارستها طواعية حتى لو كان من حقه ممارستها، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع ومن أمثلتها (تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، عدم تحمل بعض المشاحنات البسيطة في مكان العمل)

﴿ لا يوجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوصف الوظيفي، وأن هذا السلوك لا يجلب أي فائدة، أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد في الأجل القصير، ولكن يتوقع الفرد أن يؤخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية، أو أن هذا السلوك يحقق أفضليّة وميزة تنافسية.

﴿ أن هذا السلوك هو مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا، وتخالف هذه الأفعال من منظمة لأخرى ومن مجتمع آخر، وفقاً لطبيعته وشكل القوانين واللوائح المحددة لما هو رسمي في العمل وما هو تطوعي أو إضافي.

﴿ أن هذا السلوك يعكس ولاء الفرد للمنظمة وانتتمائه إليها ورغبته الأكيدة في البقاء بها، وفي الارتفاع بالمنظمة التي ينتمي إليها.¹

﴿ إيجابية هذه السلوك، بمعنى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة ومن ثمة يمكن إدراك هذا السلوك، بشكل إيجابي من قبل من يلاحظه.

﴿ أن سلوك المواطن التنظيمية لا يرتبط بنظام المكافآت أو العقاب الرسمي لثلاثة أسباب:

✓ سلوك المواطن غالباً ما يكون دقيق ومن الصعب قياسه، ومن ثم فإنه من الصعب أن تتضمنه، أنظمة تقييم الأداء الرسمية بالرغم من أن المدير قد يلاحظ ذلك السلوك ويأخذ في الاعتبار عند التقييم الشخصي للأداء الفرد، إلا أن الرابط بين ذلك السلوك والمكافآت يكون ضعيفاً للغاية.

✓ أن ممارسة الفرد لسلوك المواطن التنظيمية قد يضر بالأداء الوظيفي الرسمي للفرد، فعلى سبيل المثال: مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقت الفرد، ومن ثم انخفاض أدائه الرسمي.

✓ أن سلوك المواطن التنظيمية هو سلوك تطوعي، وبالتالي لا يمكن أن يعاقب الفرد على امتناعه عن عمل تطوعي².

ويمكن حصر هذه الخصائص في النقاط الآتية:

- **طوعية:** هي سلوك تطوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد أي أنه ليس مفروضاً في نظام توظيف الوظائف.

¹ علاوي فارس، مرجع سابق، ص 30

² علاوي فارس، مرجع سابق، ص 31.

- الاختيارية: هي سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.
- التجرد من الرسمية : خاصية فيها الفرد لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.

- النفعية: سلوك قائم على تحقيق المنفعة لآخرين سواء كانوا أفراد أو منظمات.¹

المبحث الثاني: الأبعاد والعوامل المؤثرة في المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

تتكون سلوكيات المواطنة التنظيمية من خمسة أبعاد أساسية وذلك كالتالي:

(1) الإيثار: (Altruism) وفي هذا البعد يقوم العامل بتقديم المساعدة لشخص آخر بشكل طوعي آخذًا بعين الاعتبار ارتباط هذه المساعدة بمهمة أو مشكلة معينة، ويعبر هذا البعد عن رغبة الفرد في مساعدة الآخرين مثل الرؤساء وزملاء العمل أو حتى الزبائن، ومن نماذج هذا السلوك مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة، أو الإقبال على مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم وتجنب حدوث مشكلات متعلقة بالعمل.

وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طوعية لمساعدة زملائه في العمل فيحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.²

(2) الكياسة: (Courtesy) يعبر هذا البعد عن حجم الدور الذي يقوم به الفرد لمنع المشاكل التي من الممكن أن تعرّض زملاءه في العمل، وذلك عن طريق تقديم النصائح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين، ويعكس هذا البعد أيضًا رغبة الفرد في المبادرة بالتواصل مع الآخرين قبل اتخاذ أي قرارات تؤثر على أعمالهم، أو على الأقل إخبارهم مسبقاً بتلك القرارات، وتظهر أهمية هذا البعد واضحة جلية عندما تكون المشكلة تتطلب ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يتربّط على ذلك من تدعيم روح البناء بدلاً من إضاعة الوقت في مناقشات جدلية غير مفيدة، ومن الأمثلة على هذا البعد تجنب الغضب عند محاولة الآخرين إثارة ذلك.

(3) وعي الضمير: يعني ممارسة ذلك النوع من السلوك الوظيفي الذي يتعدى حدود الالتزام المحدد رسميّة من المنظمة، كما يتضمن حرص العامل على حسن استغلال وقت العمل وتعظيم استثماره، ومدى الاهتمام بشروط وقوانين العمل، ويدل هذا البعد على حالة ذاتية موجودة لدى العاملين تتمثل بالقبول الطوعي لقواعد إجراءات المنظمة حتى في حالة عدم وجود قريب أو محاسب.

¹كمال برباوي، إلياس سليماني، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة نفطال بشار، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8 العدد 1، جانفي 2017، جامعة الأغواط، ص 173.

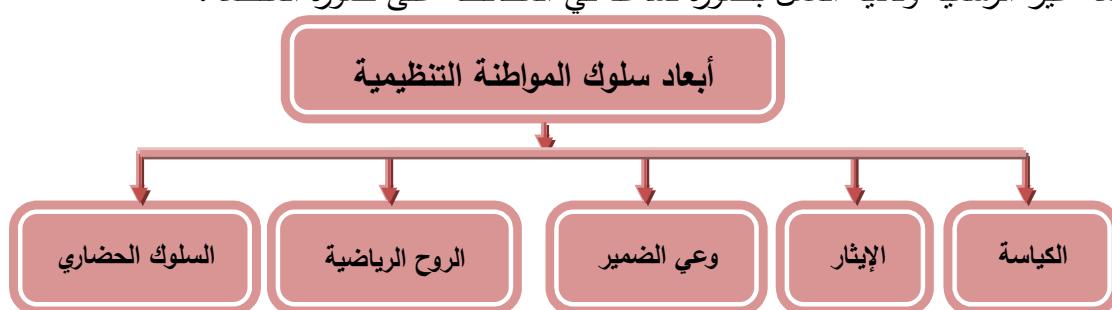
²بن يحيى عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتنمية، العدد 10، المجلد 4، جوان 2017، ص 249.

ويمثل سلوك الموظف التطوعي والاختياري الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، من خلال التطوع بأعمال إضافية وإبداء مقتراحات تسهم في تطوير العمل وتحسينه، والحضور والمساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة، واحترام اللوائح والأنظمة، والتقليل من الاستراحات والعمل بجدية.¹

(4) الروح الرياضية: هي قدرة الفرد على تحمل الإحباط والمضايقات التنظيمية المختلفة التي قد يتعرض لها دون امتعاض أو شكوى، وغالباً ما يظهر هذا النوع من المضايقات التنظيمية نتيجة تفاعل العاملين داخل المنظمة الواحدة أو العمل ضمن جماعة، ومن أمثلته الرضا بالعمل في ظروف أقل من الظروف العادلة، ووضع الأعذار للمنظمة وعدم محاولة إظهار تقصيرها، ومن الواضح أن تقبل الفرد لذلك الإحباط في الوظيفية دون تذمر أو شكوى يمكن أن يخفي عباء العمل على الرئيس المباشر وأن يؤدي إلى تفرغ كل من القائد والمسؤول لحل مشاكل العمل الحقيقة، وتشير لمدى تحمل الفرد وتقبله لبعض الإحباطات والمضايقات التي يتعرض لها في المنظمة، بالإضافة إلى قيامه بأداء العمل بدون إظهار التذمر أو الشكوى أو الملل.²

(5) السلوك الحضاري: وهو السلوك الذي يظهره الفرد والمتمثل بالاهتمام بحياة المنظمة، ومشاركة المسؤولية في شؤونها، وجعل أهدافها فوق الأهداف الشخصية، ويعكس أيضاً رغبة الفرد في الاندماج الجاد والبناء في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية، ويتضمن هذا السلوك قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات وحلقات النقاش التي تعقدتها إدارة المنظمة أو التقدم بمقترنات جديدة لتطوير طرق العمل أو المساهمة في مناقشة الموضوعات والقضايا التي تواجه جماعة العمل والمنظمة.³

وهناك من سماتها "فضيلة المواطن" ويشير إلى المشاركة البناءة والمسئولة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصيرها من خلال حضور الاجتماعات المهمة وغير الرسمية، والاندماج في أنشطة وفعاليات المنظمة غير الرسمية وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على صورة المنظمة.⁴



شكل رقم: (6): مخطط يوضح أبعاد سلوك المواطن التنظيمية.

¹ د. يومنار مراد، د. شلبي زهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطن التنظيمية دراسة تحليلية نظرية، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 19، جويلية 2016، ص 120.

² فروز زروخي، عبد القادر قطفاف، أثر سلوكيات المواطن التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01 القسم (أ) العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، ص 157.

³ علاوي فارس، مرجع سابق، ص 34، 35.

⁴ بن يحيى عزالدين، مرجع سابق، ص 250.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في سلوك المواطن التنظيمية:

تهدف المنظمات دائماً إلى رفع مستوى خدماتها التي تقدمها لكل أفراد المجتمع، وتسعى إلى إكساب عاليها أفضل السلوكات، وتتبع سلوكيات العامل الإيجابية أو السلبية من عوامل مختلفة منها عوامل شخصية والتي لها تأثيرها على أدائه في العمل وتساعده في ممارسة سلوك العمل التطوعي في المنظمة، أو من عوامل تنظيمية ذات التأثير القوي في جعل العامل يسلك سلوك المواطن التنظيمية في العمل، وبالتالي نجد من الضرورة توضيح هذه العوامل كما يلي:

١) العوامل الشخصية:

أ- عمر العامل ومدة خدمته: حيث يعتبر عمر العامل ذو تأثير واضح في سلوك المواطن التنظيمية، إذ أن العوامل المؤدية للسلوك المواطن التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم فقد اتضح أن العاملين صغار السن يهتمون بموضوعات العدالة التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، بينما نجد العاملين كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تبني عبر الزمن.^١

أما فيما يخص مدة خدمة العامل فقد تبين أن لها علاقة سلبية مع ممارسة سلوك المواطن التنظيمية، حيث يظهر العاملون الجدد مستوى مواطنة تنظيمية مرتفع مقارنة بالعاملين القدماء والسبب في ذلك يعود إلى أن العاملين الجدد لا يعرفون أو غير متأكدين من حجم المسؤوليات المطلوبة منهم بشكل دقيق، وبالتالي يحددونها بشكل واسع، لكن مع مرور الوقت تتراجع درجة الغموض لديهم ويصبحون أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة.

ب- المؤهل التعليمي والخبرة: للمؤهل العلمي للعامل تأثير كبير في تفعيل دوره الوظيفي وكذلك الخبرة العملية التي تتماشى مع المؤهل العلمي والتي تعود بالفائدة على الفرد والمنظمة من عدة نواح، كالراحة النفسية للعامل عندما يمارس عملاً هو مؤهل له ولديه خبرة عملية فيه، وبالتالي يتواضع شعور العامل لمارسة سلوك المواطن التنظيمية.

ج- الدافع الذاتية للعامل: تعرف الدافع الذاتية بأنها حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، لهذا فهي قوى داخلية تحرك الفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حافز مادي، فالعامل الذي يتمتع بدافع ذاتية مالية للعمل التطوعي سيكون موجهاً أكثر من غيره للقيام بمارسة سلوك المواطن التنظيمية، لأنها تسهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات.

وفيما يخص شخصية العامل فتعتبر من بين أكثر العوامل التي لاقت اهتمام العديد من الباحثين الذين ألقوا الضوء على علاقتها بسلوك المواطن التنظيمية، وقد أشارت أغلب نتائج الدراسات أن شخصية العامل تلعب دوراً هاماً في ظهور أو اختفاء ممارسات سلوك المواطن التنظيمية داخل المنظمة.

¹ لعلوي فارس، مرجع سابق، ص.35.

د- **المركز الوظيفي للعامل:** تشمل عوامل المركز الوظيفي على منصب ومركز العامل في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فالعاملون الذين أمضوا خدمة طويلة في العمل بالمنظمة يصبح لديهم قناعات معينة في أدائهم لعملهم، كما تصبح لديهم علاقات ضمنية وروابط قوية مع العاملين الآخرين في المنظمة مما يولد لديهم مشاعر إيجابية تتعكس على سلوكيات دورهم الإضافي نحو منظمتهم، كما كشفت الأبحاث أن تولي المناصب العليا تزيد من سلوك المواطنات التنظيمية وإمكانية العمل بشكل فعال في المنظمات مقارنة مع تولي المناصب الدنيا نتيجة لامتلاك الأفراد في المناصب العليا قوة وحرية أكبر فيما يتعلق بأدائهم لسلوكيات معينة والتي من ضمنها تقديم سلوكيات الدور الإضافي.¹

2) العوامل التنظيمية:

أ- **فريق العمل:** تعتبر فرق العمل من أهم العوامل التي تساهم في نجاح العملية الإدارية، وتعد من أبرز معالم الإدارة الناجحة التي تحرص على الإنجاز، وتحترم التخصص وتسعى إلى مزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الإدارات الأخرى ولابد من أن تكون أهداف الفريق واضحة لجميع الأعضاء حتى يكتب له النجاح، فهو بمثابة محطة توليد الطاقات الكامنة لدى الأفراد ويتجزئ على الفرد إدراك أهمية العمل الجماعي من أجل المصلحة العامة للمنظمة، وذلك الشعور ينبع من وعي ضمير الفرد بأنه يمثل مجموعة وليس شخصه، فلا بد له أن يشارك بكل ما لديه من مؤهلات ومواهب وسلوكيات لدعم روح فريق العمل الذي يعود على المصلحة العامة للمنظمة، وأن نجاح الفريق يرتبط بكل عضو من أعضائه وفشله يعتبر فشل كل عضو أيضاً، وعليه فإن المشاركة الإيجابية تمنح مجموعات العمل صلة قوية بالمنظمة تؤدي إلى ممارسة سلوك المواطنات التنظيمية.

ب- **طبيعة الوظيفة:** تعرف الوظيفة بمجموعة من الواجبات والمهام والمسؤوليات، وكل وظيفة دورها الواضح في المنظمة وكل عامل مطالب بـأداء وظيفته على أكمل وجه لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم مبادئ الإدارة مبدأ التخصص في مجال العمل، وهذا المبدأ له علاقة بالوظيفة تتطلب أن يقوم بها شخص متوفّر فيه شروط معينة، منها التخصص في طبيعة الوظيفة بشرط أن يتم توزيع العمل بالصورة الصحيحة، أي أن يعطي كل عامل العمل الذي يستطيع أن يقوم به وفقاً لقدراته وإمكاناته العلمية ومؤهلاته وخبراته العملية، وقدراته على أداء ذلك النوع من العمل، وكل هذا بهدف تحقيق السرعة في الإنجاز، والدقة في العمل والأداء وشعور العامل أنه في المكان المناسب الذي يمكنه من أداء عمله على أكمل وجه ويعطيه الشعور بالراحة والرضا، والاستقرار الوظيفي، والانتماء التنظيمي مما يؤثر إيجاباً في ممارسة سلوك المواطنات التنظيمية الموجه نحو المنظمة ككل.

الأعمال الموكلة للعامل تعتبر من أهم المؤثرات في جودة إنتاجه، فإذا تناست كمية العمل مع قدرات العامل وإمكاناته فسوف يشعر بـعدالة توزيع العمل الذي ينمّي لديه السلوك الحضاري مما يحثه على جودة إنجاز الأعمال الموكلة إليه.

¹علاوي فارس، مرجع سابق، ص36.

د- الترقية: وهي نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مرتب سلم رواتب العاملين العام، ويتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع بما يقابل ذلك من مزايا مادية أو معنوية. ويتم اختيار أكفاء العاملين وأصلاحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، وفقاً للضوابط النظامية للترقيات التي يعتمدتها المديرين مرفقة بأرائهم الشخصية حول العامل الأصلح سلوكيّةً، بالإضافة إلى الضوابط النظامية للترقية وهذا يظهر وجود علاقة إيجابية بين الترقية وسلوك المواطن التنظيمية.¹

المبحث الثالث: محددات وآثار سلوك المواطن التنظيمية.

المطلب الأول: محددات سلوك المواطن التنظيمية.

لقد عكف الكثير من الباحثين والدارسين الأكاديميين في مجال الفكر الإداري والسلوك التنظيمي على دراسة سلوك المواطن التنظيمية، بقصد إيجاد تفسير علمي لهذا السلوك فهو سلوك تطوعي يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع مجموعة من المحددات الشخصية والوظيفية والتنظيمية، ويمكن تلخيص بعض المحددات السلوكيّة لسلوك المواطن التنظيمية فيما يلي:²

(1) الرضا الوظيفي :

يعد مفهوم الرضا من أهم المفاهيم الإدارية التي تم بحثها مع مجموعة من المتغيرات التنظيمية، ويقصد به إجمالاً الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تغيير الفرد لعمله سواء ما يتغير من المزايا التي يحصل عليها أو نمط الإشراف والقيادة أو زملاء العمل، وأسفرت معظم الدراسات التي بحثت العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية على أن هناك علاقة معنوية إيجابية توضح أن الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوك المواطن التنظيمية.

هو الحماس الذي ينشأ لدى العامل من شعور إيجابي تجاه وظيفته، ورضا الفرد في المنظمة ينشأ من عوامل عديدة غير أن العامل الأساسي هو حجم الجزاء الذي يحصل عليه بشكله المادي والمعنوي، فإذا كان الجزاء الذي يحصل عليه مساوياً أو يفوق ما ينتظره، فإن الفرد يكون راضياً والعكس بالعكس.³

(2) العدالة التنظيمية:

تحتل قضية العدالة التنظيمية حيزاً مهماً في الحياة التنظيمية، ويقصد بالعدالة التنظيمية ميل الأفراد العاملين إلى مقارنة حالتهم مع حالة زملائهم الآخرين في العمل، ويعرفها (Karriker & Williams, 2009) بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على

¹ لعلوي فارس، مرجع سابق، ص 37

² شلبي وليد، مرجع سابق، ص 74

³ كريمة ميري، تحديات تبني سلوك المواطن التنظيمية في مهنة التدريس في المؤسسات الجامعية الجزائرية، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، العدد 12، 2021، ص 536.

المستويين الوظيفي والإنساني، كما يعرفها Tatum & Eberlin 2008 ، القيمة المحصلة من جراء إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والمخرجات الحاصلة في المنظمة¹.

يتكون مفهوم المواطنـة التنظيمـية من ثـلـاث أبعـاد " العـدـالـة التـوزـيعـيـة، العـدـالـة الإـجـرـائـيـة، عـدـالـة التـعـامـلـات، ويعـني مـفـهـومـ العـدـالـة عمـومـاً مـدى إـحـسـاسـ وـشـعـورـ المـوـظـفـ بـالـعـدـالـةـ التـنـظـيمـيـةـ وكـشـفـتـ العـدـيدـ منـ الـدـرـاسـاتـ عـلـىـ وجـودـ عـلـاقـةـ طـرـديـةـ بـيـنـ العـدـالـةـ التـنـظـيمـيـةـ وـسـلـوكـ المـوـظـفـ بـالـعـدـالـةـ التـنـظـيمـيـةـ، وـهـذـاـ نـاتـجـ عـنـ إـحـسـاسـ المـوـظـفـ بـالـمـساـواـةـ وـالـإـنـصـافـ وـالـذـيـ يـشـعـرـهـمـ بـالـمـسـؤـولـيـةـ اـتـجـاهـ مـنـظـمـتـهـ وـبـالـتـالـيـ اـنـخـراـطـ فـيـ الـكـثـيرـ مـنـ الـأـعـمـالـ التـطـوـعـيـةـ"

(3) القيادة الإدارية:

تعد القيادة أحد العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء سياسة تنظيمية مبنية على دعائم ثقافية تسمح بتجسيد سلوكيات إدارية تطوعية في مختلف المستويات التنظيمية، وما لا شك فيه أن سلوك المواطنـة التنظيمـية للقادة الإداريين ينعكس على ممارسات المسؤولـيـةـ الـذـيـنـ يـسـتـلـهـمـونـ الإـرـشـادـ وـالتـوجـيهـ مـنـ رـؤـسـائـهـ.

(4) عمر الموظف:

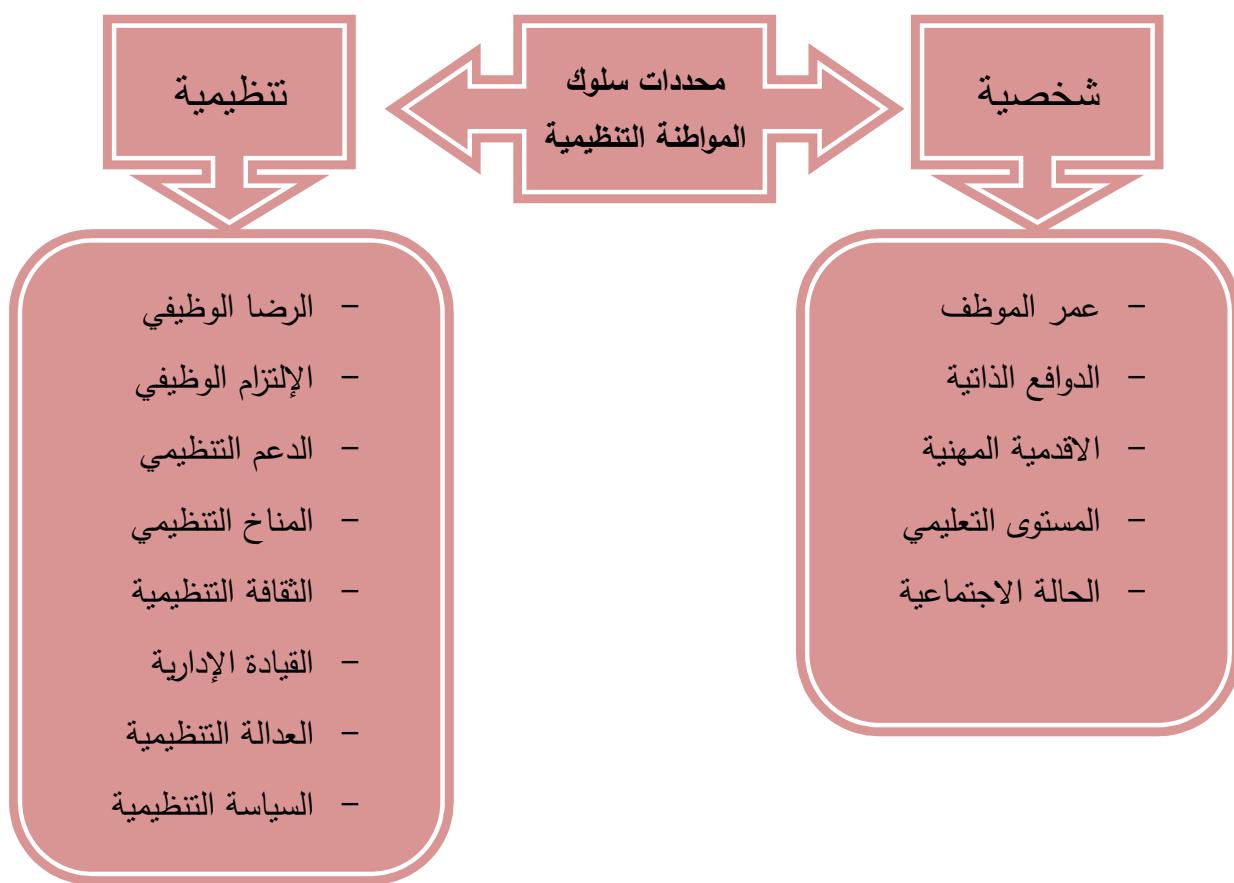
توضح العديد من البحوث في المجال السلوكي أن لعمر الموظف دور كبير في تحديد سلوك المواطنـةـ التنظيمـيةـ منـ خـلـالـ تـأـثـيرـهـ عـلـىـ بـعـضـ الـمـتـغـيرـاتـ الـوـسـيـطـةـ، فـقـدـ اـتـضـحـ أـنـ الـمـوـظـفـينـ صـغـارـ السـنـ تـقـرـيـباـ يـظـهـرـنـ سـلـوكـ نـطـوـعـيـ أـكـثـرـ مـنـ كـبـارـ السـنـ، فـعـمـرـ الـمـوـظـفـ يـحدـ نـظـرـتـهـ لـلـعـلـمـ، وـعـلـيـهـ فـإـنـناـ نـجـدـ أـنـ الـمـوـظـفـينـ كـبـارـ السـنـ هـمـ بـحـاجـةـ أـقـلـ لـلـإنـجـازـ وـتـحـقـيقـ الـذـاتـ وـالـإـنـتـمـاءـ الـاجـتمـاعـيـ وـبـنـاءـ الـعـلـاقـاتـ الـإـنـسـانـيـةـ، الـأـمـرـ الـذـيـ يـؤـثـرـ عـلـىـ اـتـجـاهـاتـهـمـ نـحـوـ أـنـفـسـهـمـ وـنـحـوـ الـعـلـمـ وـنـحـوـ زـمـلـائـهـمـ وـمـنـ هـذـاـ الـمـنـطـلـقـ يـمـكـنـاـ القـوـلـ أـنـ الـعـوـاـمـلـ الـشـخـصـيـةـ الـمـحـدـدـةـ لـسـلـوكـ الـمـوـظـفـاتـ الـتـنـظـيمـيـةـ تـخـلـفـ باـخـتـالـفـ أـعـمـارـ الـمـوـظـفـينـ.

(5) الدوافع الذاتية:

ويقصد بها حاجـاتـ الـفـردـ الدـاخـلـيـةـ لـلـإنـجـازـ وـتـحـقـيقـ الـذـاتـ، وـالـتـيـ تـعـملـ عـلـىـ تـحـرـيـكـ الـقـوىـ الـكـامـنةـ وـالـعـمـلـيـاتـ الـنـفـسـيـةـ الـمـحـدـدـ لـسـلـوكـ الـإـنـسـانـيـ عـمـومـاـ، فـهـيـ الـقـوىـ الدـاخـلـيـةـ الـمـحـرـكـةـ لـلـفـردـ لـلـقـيـامـ بـعـلـمـ معـيـنـ دونـ تـوـقـعـ الـحـصـولـ عـلـىـ حـوـافـزـ مـادـيـةـ خـارـجـيـةـ، حـيـثـ تـقـومـ عـمـلـيـةـ التـحـفيـزـ هـنـاـ عـلـىـ أـسـاسـ الـعـلـمـ نـفـسـهـ، وـتـرـتـبـطـ الـدوـافـعـ الـذـاتـيـةـ بـسـلـوكـ الـمـوـظـفـاتـ الـتـنـظـيمـيـةـ مـنـ خـلـالـ قـيـامـ الـمـوـظـفـ فـيـ الـنـهـاـيـةـ بـاـنـخـراـطـ فـيـ الـأـعـمـالـ الـتـطـوـعـيـةـ فـيـ عـلـمـهـ خـارـجـ الدـورـ الـمـوـصـوفـ لـهـ رـسـمـيـاـ فـيـ مـنـظـمـتـهـ، وـيـمـكـنـ القـوـلـ أـنـ الـمـوـظـفـ الـذـيـ يـمـتـلـكـ دـوـافـعـ ذـاتـيـةـ عـالـيـةـ يـكـونـ مـيـالـ أـكـثـرـ مـنـ غـيرـهـ إـلـىـ الـمـارـسـاتـ الـتـطـوـعـيـةـ، وـذـلـكـ لـأـنـهـ تـسـهـمـ فـيـ إـشـبـاعـ حاجـاتـ الـدـاخـلـيـةـ الـمـتـمـتـلـةـ فـيـ الـإنـجـازـ وـتـحـقـيقـ الـذـاتـ²

¹ د. حسن عبدالسلام علي عمران، د. محمد محمد الساكت بلقاسم، أ . فتحية محمد عيسى الهوني، دور العدالة التنظيمية في المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ بمـؤـسـسـاتـ التـعـلـيمـ الـعـالـيـ درـاسـةـ تـحلـيلـيـةـ لـآرـاءـ عـيـنةـ مـنـ أـعـضـاءـ هـيـةـ التـدـرـيسـ بـكـلـيـةـ الـاـقـتصـادـ - جـامـعـةـ سـبـهاـ، مجلـةـ الـدـرـاسـاتـ الـمـالـيـةـ، الـمـحـاسـبـيـةـ وـالـإـدـارـيـةـ العـدـدـ الثـالـثـ، جـوانـ 2018ـ، صـ271ـ.

² شـلـابـيـ ولـيدـ، مـرـجـعـ سـابـقـ، صـ75ـ,76ـ.



الشكل رقم 07 يمثل محددات سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الثاني: آثار ومعوقات سلوك المواطنة التنظيمية.

1) الآثار التنظيمية للمواطنة التنظيمية :

أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير على الأفراد العاملين بالمنظمة من جهة، وعلى المنظمة من جهة أخرى وهذا ما أكدته العديد من البحوث والدراسات السلوكية، أن السلوك المواطنة تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، وعلى مستوى المنظمة فإنه يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحافظة عليها والتكيف مع الظروف المناخية لبيئة العمل، وأشارت دراسة أخرى من أجل خفض تكاليف الخدمة والإنتاج والمصاريف التشغيلية والبقاء في بيئة العمل المعقّدة التي تعيشها منظمات اليوم، وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف المواجهة المنافسة الشديدة، حيث أن قلة الموارد تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بالأعباء الوظيفية أكثر مما هو مطلوب منهم وقد توصلت العديد من الدراسات والبحوث إلى وجود علاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية وكمية العمل المنجز، وفسروا هذه العلاقة بين المواطنة التنظيمية وجودة وكمية العمل المنجز أنها تعزي لعدة أسباب أن سلوك المواطنة التنظيمية يقلل الحاجة إلى تخصيص الموارد للنشاطات السياسية ويوجها نحو خدمة الأهداف الإنتاجية .¹

ويحدد الخييلي 2003 تأثير ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية على الأداء الكلي للمنظمة من خلال:

¹ شلابي وليد، مرجع سابق، ص72

أ- تأثير سلوك المواطنات التنظيمية على مستوى إنتاجية الزملاء:

إذ ينعكس أثر المساعدة والمعاونة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الارتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرة والمهارة الفنية مما ينعكس إيجاباً على المنظمة، وبعزم الاستفادة من الطاقة البشرية ويساهم في تتميّتها وتدربيها ويساعد على انتشار السلوكيات المرغوبة في العمل والتي تتبع من شيوخ روح التعاون الجماعية وتبادل المعرفة الفنية بين الزملاء داخل التنظيم.

ب-تأثير سلوك المواطنات التنظيمية على مستوى إنتاج الإدارات المختلفة:

من خلال إفساح المجال أمام العاملين لتقديم سلوكيات تتصف بالإبداع والإبتكار، وتقديم اقتراحات من شأنها أن تدعم التطوير المناسب لإجراءات العمل، ويساعد هذا النهج الإداري في توجيه العمال نحو المنافسة والمبادرة المتمرّكة حول العمل والإنجاز بدل أن تضيع الجهد في الصراعات والمشاكل الشخصية التي تستنزف جهود المنظمة مما ينعكس سلباً على الأداء الكلي للتنظيم.

ت-تأثير سلوك المواطنات التنظيمية على توفير موارد المنظمة:

تتمثل في عدة عوامل يمكن حصرها فيما يلي:

سلوك الموظفين الذي يتسم بالرغبة في الإنجاز، يدفع الإدارة بإسناد مهام إضافية توفر لهم الوقت كي يتفرغ المسؤولين للإدارة والتخطيط لبحث آليات تقليل الصراعات والمشاكل التي تعيق تحقيق أهداف التنظيم، وتوفير جزء من الميزانية المخصصة للتدريب للموظفين الجدد ويرى بعض الباحثين أن المواطنات التنظيمية تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال النقاط التالية¹:

- ﴿ توفر المرونة التي تحتاجها المنظمة لتسخير شؤونها حيث أن المنظمة التي تقيد نفسها بحدود الأدوار الرسمية تتسم بعدم المرونة، وعدم مواجهة الظروف المتغيرة.
- ﴿ تشجيع وتفعيل التنظيم الاجتماعي الموجود داخل المنظمة.
- ﴿ تقليل النزاعات والصراعات والخلافات بين الموظفين داخل التنظيم .
- ﴿ زيادة في فاعلية الأداء والكفاءة .
- ﴿ شيوخ روح التعاون والمساعد والأمان الوظيفي داخل المنظمة.
- ﴿ الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة وتقليل الإهدرار لها.
- ﴿ المحافظة على ممتلكات المنظمة.
- ﴿ تعمل على تحقيق التسقّف بين الجهود والأنشطة المبذولة من جانب أعضاء الفريق من ناحية وجماعات العمل من ناحية أخرى.

¹شلابي وليد، مرجع سابق، ص73

ترزيد من قدرة المنظمة على الاستقطاب للعنصر البشري والمحافظة عليه من خلال جعل المنظمة مكان أكثر جانبية للعمل وتقليل معدل دوران العمل وتقليل المخاطر المهنية والشكاوي العمالية.¹

(2) أهم معوقات سلوك المواطنات التنظيمية:

ونظراً للأهمية المرجوة من سلوكيات المواطنات التنظيمية في نجاح التنظيمات الحديثة من تحقيق التناصية والريادية، دفع بالساهرين على شؤون هذه المؤسسات التنظيمية إلى تكثيف البحث والدراسة محاولين التعرف على أهم العقبات والمعوقات التي تحول دون سلوك المواطنات التنظيمية لدى طاقمهم البشري.

ولعل أهم المعوقات نوردها كما يلى:

ضعف القيادة الإدارية في احتواء العاملين بالأساليب الحديثة في تعزيز الولاء والانتماء لديهم، مثل عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تهم المنظمة، ولو من باب الاستشارة، وهذا ما يضعف اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل الرسمي بما بالك بسلوكيات التطوع الإضافية.

عدم سعي المنظمة إلى إرضاء العاملين لديها معنوياً ومادياً، أن التخفيف من ضغوط العمل وإتاحة الفرصة للموظفين في التعبير عن آرائهم اتجاه ظروف العمل وبيئته يدخل في هذا الباب، إذ لم يعد إرضاء الأفراد في منظمة العمل أمراً تستطيع المنظمة اختياره أو أن تتخل عنه، بل هو حتمية لا يجب إهمالها ولا يمكن تجاهلها، وهو ما يتحقق لدى المنظمات التي تتطلع لنجاح الأداء، وبتأثيره أيضاً على البناء القيمي للأفراد في تبني سلوكيات الدور الإضافي ومرد ذلك يعود في الأساس إلى المناخ التنظيمي للمنظمة.

قد تكون السياسة التنظيمية للمنظمة هي أكبر العوائق في تبني سلوكيات المواطنات التنظيمية حين تفتقر إدارة المنظمة إلى إحلال العدالة التنظيمية بين جميع أفراد المؤسسة، مما يولد لدى الفرد شعور بالانتقاص والظلم بالمقارنة مع زملائه،² الأمر يدفع بالعاملين إلى تبني سلوكيات تصب في مجملها نحو الإنقاص من الإدارة غير المنصفة بعتمد عدم التقاني والإخلاص، في حين لو تم تحقيق العدالة التنظيمية لكان ذلك أكبر محفز للمواطنات التنظيمية.

أن المنظمات الناجحة تتطلب موظفين يعلمون أكثر من الواجبات المناطة بهم، وأن يقدموا أداء أعلى من المتوقع، خاصة مع المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئه متغيرة وتعتمد في عملها على فرق العمل التي تستدعي التعاون والتطوع لخدمة أعضاء الفريق. هذا الأمر يستدعي من المختصين في تنمية الموارد البشرية حسن الاختيار والانتقاء للمورد البشري.

¹شلابي وليد، مرجع سابق، ص74

²شلابي وليد، مرجع سابق، ص80

أن القيم والاتجاهات التي يحملها المتقدمون إلى شغر المناصب هي مكون أساس في أداء العمل ونجاح المنظمة فيما بعد، لذا وجب إعداد برامج خاصة في الانتقاء والتوجيه المهني، لا تكتفي بالجوانب العلمية والشهادات الأكademie بل الجوانب القيمية والمهارية للطالب العمل ولتجاوز هذه المعوقات وتبسيط مفعولها.

وقدم الباحث Kalam في دراسة بحثية في هذا المجال إجراءات تنظيمية على المؤسسات أن توليها اهتماماً بالغ للرفع من مستويات ممارسة سلوك المواطن التنظيمية تتمثل في:

- الاهتمام بمهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية للعاملين، وعدم التركيز على العلاقات الرسمية فحسب لتعزيز القدرة على تبني السلوكات الاجتهادية.
- على الإدارة العليا أن تفتح المجال للموظف لكي يندمج اجتماعياً في المنظمة، كي تغدو المنظمة أسرة واحدة مما يحفز الموظف إلى التشارُك والاندماج والإبداع.
- التركيز على حاجيات العاملين وفسح المجال لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار، حيث أن المشاركة تدفع بالعاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق فاعلية الأداء.

¹شلابي وليد، مرجع سابق، ص 81.

الفصل السادس:

الدراسة الميدانية

وأخبار الفرضيات.

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من الجوانب المهمة في عملية معرفة ، توضيح مختلف العلاقات والآثار التي تتطرق منها كل دراسة، وهذا انطلاقاً من إشكاليتها المطروحة وفرضياتها الموضوعة، وتسهم الدراسة التطبيقية كذلك في سبر الآراء حول التوجهات العامة نحو موضوع ما، الأمر الذي يمكن من إبداء الاقتراحات والأفكار التي من شأنها حل المشكلة.

وهدفت دراستنا إلى تحقيق جملة من الأهداف على المستويين النظري و التطبيقي، فمن خلال الاستبيان الذي تم توجيهه لعينة من الأساتذة الجامعيين، تمت معرفة صحة الفرضيات التي تم الانطلاق منها لمعالجة الإشكالية المطروحة، الأمر الذي مكن من معالجة النموذج الافتراضي للدراسة، وهذا من خلال الاختيار السليم لمنهج الدراسة الذي تتوافق مع هذه الدراسة .

إن تبيان تحقق الأهداف سالفة الذكر، يتطلب منا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسة، هي:
المبحث الأول: منهجة الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض ومناقشة التحليل الوصفي لمحاور الدراسة؛

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية:

يشير روبارت (Robert K. Yin) إلى الدراسة الميدانية باعتبارها: "البحث عن ظاهرة حديثة في نطاق حقيقي أو واقعي، حيث تكون العلاقة بين الظاهرة والنطاق الحقيقي غير واضحة، مما يستلزم العديد من مصادر المعلومات¹، فالدراسة الميدانية تمكن من تحصيل تقنيات وأساليب، وتحديد مختلف القواعد وتقديم الحلول والاقتراحات المختلفة، والتي تشكل في مجملها عناصر المعرفة التطبيقية، فالشق الميداني في الدراسة من شأنه معالجة الإشكالات من خلال الاختيار السليم للتقنيات ولأساليب البحث العلمي التي تتوافق وطبيعة الدراسة، كما أن الاختيار السليم لمنهجية الدراسة يسهم في خروج الدراسة بنتائج ومقترنات عملية.

وبغية التحقق من مصداقية الترابط والتأثير بين متغيرات الدراسة، ومن أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة في هذه الدراسة، تم التعرض في هذا المبحث إلى وصف منهجية الدراسة وأدواتها المتعددة، إضافة إلى مجتمع الدراسة وعيته.

المطلب الأول: منهج الدراسة وأدواتها

يعتبر تحديد منهج الدراسة من الأساسيات الضرورية قبل البدء في الدراسة الميدانية، فمن خلال الاختيار السليم للمنهج الذي يتتوافق مع طبيعة الدراسة، تسهل عملية اختيار الأدوات و التقنيات البحثية التي تؤدي إلى المعالجة العلمية الدقيقة للإشكالية وللفرضيات المطروحة، فيما ترى ما هي المنهجية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة؟

1) منهج الدراسة:

يعرف المنهج العلمي على أنه: "مجموعه القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة ، فقد تكون هذه الحقيقة جديدة، أو أن الباحث يرغب بإيصالها للأخرين بلغة يفهموها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية"². ولغرض الوصول إلى معرفة الحقائق من طرف الباحث، وانطلاقاً من طبيعة الدراسة، والمعلومات المراد الوصول إليها من طرف آراء الأساتذة الجامعيين، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات عليها.

إن هذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي عليها في الواقع، وبهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكميًّا، فالتعبير النوعي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى³، واعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة هو توافقه مع طبيعة الموضوع المدروس، فالمنهج الوصفي التحليلي أسلوب يرتكز على الجمع بين الجانب الكمي والنوعي (تقارير ووثائق عن واقع المؤسسات الجامعية

¹خليل شرقى، مرجع سبق ذكره، ص214.

²أحمد الرفاعي، منهج البحث العلمي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2005، ص121

³عبد المجيد قدى، أسس البحث في العلوم الاقتصادية والإدارية-الرسائل والأطروحات، الطبعة الأولى، دار أبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، 2009، ص50.

الجزائرية، الملاحظات، الاستبيان، المقابلات) من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، ثم تحليها واستخراج النتائج العلمية المطلوبة وفق أساليب علمية، و باعتبار أهمية هذا المنهج المختار، ما هي أهم أدوات هذا المنهج؟

2) أدوات جمع وتحليل البيانات:

بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة للدراسة كان من الضروري الاعتماد على أدوات تسمح بجمع بيانات بطرق مختلفة، وإجراء مختلف التحليلات الإحصائية على هذه البيانات.

أ- أدوات جمع البيانات:

تم استخدام الاستماراة كأداة أساسية في جمع البيانات اللازمة للدراسة، يعرف الاستبيان بأنه وسيلة من وسائل جمع البيانات يتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة فيه.¹

وتعرف أيضا بأنه: أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل ويعتمد على إعداد مجموعة من الأسئلة ترسل لعدد كبير نسبيا من أفراد المجتمع.²

كما تعرف الاستماراة على أنها : "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع، أو مشكلة، أو موقف، ويتم تنفيذ الاستماراة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد "، ويجب أن تقسم أسئلته بالوضوح والدقة والابتعاد عن الغموض واللبس.³ هذا اعتمادا وقد مر بإعداد استبيان هذه الدراسة بمراحل عديدة، حيث تضمنت المرحلة الأولى إعداد الاستبيان، وعلى ما كتب في فصلي هذه الدراسة، كما تم الاستعانة بمجموعة من الاستبيانات التي تتقاطع مع مضمون موضوعنا، وقد جاءت استماراة الدراسة في ثلاثة محاور رئيسة، هي:

المotor الأول: تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، هذه المتغيرات تتمثل في (الجنس، السن، سنوات الخبرة، الرتبة العلمية).

المotor الثاني: تضمن (25) عبارة تتعلق بقياس مستوى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا انطلاقا من أربعة متغيرات جزئية، هي:

- الهيكل التنظيمي (العبارات: 5.4.3.2.1)
- القيادة الجامعية (العبارات: 14.13.12.11.10.9.8.7.6)
- الاتصال التنظيمي (العبارات: 19.18.17.16.15)
- التكنولوجيا المستخدمة (العبارات: 25.24.23.22.21.20)

¹ عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، مكتبة الشاعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص123.

² أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة المركزية، القاهرة، 1996، ص335.

³ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي للعلوم الاجتماعية، دار هومة، عين مليلة، 2007 ،ص123.

المحور الثالث: تضمن (21) عبارة تتعلق بقياس مستوى المواطن التنظيمية السائدة في المؤسسات الجامعية من وجهة نظر عينة الدراسة، (26.27.28.29.30.31.32.33.34.35.36.37).

(38.39.40.41.42.43.44.45.46)

وبعد استكمال بناء الاستبيان في شكله الأولي وبعد مناقشته مع المشرف وإرساله إلى المحكمين، تم إجراء التعديلات عليه بناء على اقتراحات المشرف والمحكمين، بعد ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة من أساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، بمختلف الرتب العلمية بهدف الضبط النهائي للاستبيان. تجدر الإشارة أنه في إعداد الاستبيان الخاص بدراستنا ولغرض قياس مدى توافق آراء أفراد العينة مع عبارات محاور الدراسة، تم اعتماد الشكل المغلق في إعداد الاستبيان، وفقاً لقياس ليكرت (likert) الخماسي، وذلك بأن يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق بشدة، موافق، محайд، غير موافق، غير موافق بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات الترجيح لكي يتم معالجتها إحصائياً، وذلك على النحو التالي:

- موافق بشدة (5 درجات).
- موافق (4 درجات).
- محайд (3 درجات).
- غير موافق (2 درجة).
- غير موافق بشدة درجة واحدة ().

إن تحديد طول الفئات المقاييس ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) المستخدم في محاور الدراسة، تطلب حساب المدى (4-1)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقاييس للحصول على طول الفئة الصحيح، أي $0.8=4/5$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقاييس (أو بداية المقاييس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كالتالي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل (محайд) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من 4.21 إلى 5.00 يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

ولا يعتبر الاستبيان الأداة الوحيدة لجمع بيانات هذه الدراسة، فقد تم الاعتماد على الملاحظة كأدلة لجمع البيانات كذلك، فمعايشتنا اليومية للجامعة وقيام الباحث بمختلف النقاشات بين أعضاء هيئة التدريس مكننا من معرفة أهم المشاكل والعرقل والتحديات التي تواجه منظومة التعليم العالي، كما أن الاطلاع على مختلف التقارير والمؤشرات والتشخيصات المختلفة الصادرة عن مختلف الهيئات الرسمية وغير الرسمية والمختصين والمهتمين ب المجال المناخ التنظيمي، سمح لنا بمعرفة مكامن الضعف ومعوقات تطبيق سلوكيات

المواطنة التنظيمية في الجامعة، والاختلافات الموجودة على مستوى الهياكل والعلاقات والإمكانات. إذن تعددت مصادر جمع البيانات في دراستنا فيما ترى ما هي أهم الأدوات الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل هذه البيانات؟

بـ-أدوات تحليل البيانات: قصد الاستغلال الأمثل للبيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي المشهور (SPSS version 22)، حيث

تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة.

التكارات والنسبة المئوية لكل من الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد عينة الدراسة، وكذلك

توجهاتهم لمحاور الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة.

المتوسط الحسابي وذلك من أجل تحديد إجابات الأفراد وفق نموذج ليكارت.

حساب الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من

عبارات محاور الدراسة، والاستعانة بقيمة الانحراف المعياري من أجل ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي في حالة ما إذا تساوى المتوسط الحسابي للعبارات.

اختبار تحليل التباين الأحادي، للتعرف على مدى إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات عينة الدراسة، باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

الارتباط البسيط لقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

(1) بعد تحديد الباحث لمشكلة البحث والفرضيات وقبل تحديد أداة القياس أو جمع المعلومات، لا بد له من تحديد مجتمع الدراسة، لأن صياغة الفرضية تكون على شكل عبارة تتكون من متغيرات تدل على سمات أفراد أو أشياء تشكل المجتمع الإحصائي والذي يعرف بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص أو المؤسسات الذين يكونون موضوع مشكلة البحث.¹

أما المجتمع المستهدف من الدراسة فهم أساتذة كليات الاقتصاد بمختلف الجامعات والمعاهد قد تم اختيار أساتذة كليات الاقتصاد نظراً لأنهم أقرب إلى مجال التخصص من جهة، كما أنهم أكثر قرباً وفهمما ومتابعة لموضوع البحث على المستوى العالمي والمحلي من جهة أخرى. بالإضافة إلى ذلك، فإن إقامة مختلف الملتقىات التي تشرح مضمون المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية تتبع أساساً من اختصاص أساتذة الاقتصاد بمختلف شعبهم، الأمر الذي سمح لهم بالفهم العميق للإشكالات الحقيقة لواقع المؤسسات الجامعية الجزائرية، مما يسمح لهم من جانب آخر الإجابة على هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية.

¹ عبد الرحمن عدس و آخرون، البحث العلمي، دار مجلداوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1992، ص109.

2) خصائص عينة الدراسة:

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تم توزيعهم حسب: الجنس، السن، الخبرة، الرتبة العلمية.

أ- توزيع مفردات العينة حسب الجنس:

يحدد الجدول التالي توزيع المجتمع حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.
الجدول رقم (03) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	النسبة	النوع
ذكر	50,0	23
أنثى	50,0	23
المجموع	100,0	46

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS
يتضح لنا من خلال الجدول (03) أن (50,0) بالمائة من المجتمع هم ذكور و(50,0) بالمائة هم إناث.

ب-توزيع مفردات المجتمع حسب السن:

يحدد الجدول التالي توزيع المجتمع حسب السن من خلال التكرارات والنسب المئوية.
الجدول رقم (04): توزيع أفراد المجتمع حسب السن.

السن	النوع	النسبة
سنة 29 من أقل	7	15,2
39 إلى سنة 30 من	16	34,8
49 سنة إلى 40 من	18	39,1
50 سنة فأكثر	5	10,9
المجموع	46	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS
يشير الجدول (04) إلى أن أغلب مجتمع الدراسة ما بين (39-40) و(30-39) سنة حيث تمثل نسبتهم (34,8 و39,1) على التوالي.

ت-توزيع مفردات المجتمع حسب الخبرة:

يحدد الجدول التالي توزيع المجتمع حسب الخبرة من خلال التكرارات والنسب المئوية.

جدول رقم (05): توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة.

الخبرة	المجموع	النكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	23	23	50,0
10 إلى 15 سنة	12	12	26,1
15 إلى 21 سنة	1	1	2,2
سنة فأكثر	10	10	21,7
المجموع		46	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول (05) أن خبرة أغلبية أفراد المجتمع كانت أقل من 05 سنوات بنسبة (50,0) بالمائة، تليها الخبرة بين (10 إلى 15) سنوات بنسبة 26,1 بالمائة.

(3) الاختبارات الإحصائية لثبات صدق المقاييس.

نحاول في هذا الجانب معرفة صدق و بات المقاييس، من خلال استخدام معامل Alpha de cronbach، والذي يقيس قدرة ثبات الاستبيان على إعطاء نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة وتحت نفس الشروط والظروف، ومجاله (أكبر من 0.9 ممتاز، 0.8 جيد، 0.7 مقبول، أكبر من 0.6 مشكوك فيه، أقل من 0.5 ضعيف، أقل من 0.5 غير مقبول).

وفيما يلي عرض لنتائج الاختبارات لمعامل Alpha de cronbach الخاصة بكل محور.

جدول رقم (06): نتائج الاختبارات لمعامل Alpha de cronbach الخاصة بمحور المناخ التنظيمي:

الرقم	العبارة	الفا كرونباخ	درجة المعنوية
1	البعد الأول: الهيكل التنظيمي	0.80	0.00
2	البعد الثاني: القيادة الجامعية	0.92	0.00
3	البعد الثالث: الاتصال التنظيمي	0.638	0.00
4	البعد الرابع: التكنولوجيا	0.711	0.00
محور المناخ التنظيمي			0.927

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 6 يتضح أن معامل Alpha de cronbach بلغ 0.927 وهو مقياس ممتاز والذي يعكس ثبات نتائج الدراسة ما يعني قبول عبارات محور المناخ التنظيمي واعتماده في تحليل نتائج الدراسة.

جدول رقم (07): نتائج الاختبارات لمعامل Alpha de cronbach الخاصة بمحور المواطنة التنظيمية:

الرقم	العبارة	الفا كرونباخ	درجة معنوية
1	الايثار	0.783	0.00
2	الكياسة	0.844	0.00
3	وعي الضمير	0.895	0.00
4	الروح الرياضية	0.855	0.00
	محور المواطنة التنظيمية ككل	0.933	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم 07 يتضح أن معامل Alpha de cronbach بلغ 0.933 وهو مقياس ممتاز والذي يعكس ثبات نتائج الدراسة ما يعني قبول عبارات محور المواطنة التنظيمية واعتماده في تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة:

بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة لهذه الدراسة، والمتمثلة في معرفة آراء المستجيبين حول واقع المناخ التنظيمي والمواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، فإننا في هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل مختلف إجابات آراء المبحوثين.

المطلب الأول: عرض و تحليل إجابات المبحوثين حول نظرتهم للمناخ التنظيمي السائد:

لمعرفة آراء أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حول نظرتهم للمناخ التنظيمي السائد، فإننا في هذا المطلب سنقوم بعرض إجاباتهم المختلفة، ولأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم باستخدام التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وترتيب إجابات المبحوثين وفقاً لدرجة موافقهم.

1) عرض و تحليل بيانات بعد الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (08): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الهيكل التنظيمي في الجامعة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
0,900	1,89	2	1	1	28	14	نك	1. تحديد المسؤوليات والمهام لعضو هيئة التدريس بشكل واضح ودقيق
		4,3	2,2	2,2	60,9	30,4	%	
0,890	1,91	2	1	1	29	13	نك	2. تطبق إدارة الجامعة

		اللوائح والقوانين بشكل حرفي						
		4,3	2,2	2,2	63,0	28,3	%	
1,190	2,28	2	6	6	21	11	%	3. هناك عملية توصيف للمهام والوظائف بشكل دقيق
		4,3	13,0	13,0	45,7	23,9	%	
0,977	1,98	1	3	6	20	16	%	4. توجد مرونة في العمل بين المستويات الإدارية في المؤسسة الجامعية
		2,2	6,5	13,0	43,5	34,8	%	
1,150	2,52	3	8	6	22	7	%	5. تربط إدارة الجامعة التعيين في المناصب الإدارية بدرجة الكفاءة في تأدية المهام
		6,5	17,4	13,0	47,8	15,2	%	
0,68274	2,1739	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للهيكل التنظيمي						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (08) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي في المركز الجامعي جاءت موافقة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2.17) بانحراف معياري قدره (0.68)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1.81 إلى 2.60).

وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (5): (ترتبط إدارة الجامعة التعيين في المناصب الإدارية بدرجة الكفاءة في تأدية المهام) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.52) بانحراف معياري قدره (1.15)، كما كانت نسبة الموافقين: $15,2 + 63\% = 47,8$ من مجموع المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (3): (هناك عملية توصيف للمهام والوظائف بشكل دقيق) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.28) بانحراف معياري قدره (1.190)، كما كانت نسبة الموافقة: $23.9 + 69.6\% = 45.7$ من مجموع المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (4): (توجد مرونة في العمل بين المستويات الإدارية في المؤسسة الجامعية) في المرتبة الثالثة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.98) بانحراف معياري قدره (0.977)، كما كانت نسبة الموافقة: $34.8 + 78.3\% = 43.5$ من مجموع المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (2): (تطبق إدارة الجامعة اللوائح والقوانين بشكل حرفي) في المرتبة الرابعة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.91) بانحراف معياري قدره (0.890)، كما كانت نسبة الموافقة: $28.3 + 91.3\% = 63.0$ من مجموع المستجوبين.

5- جاءت العبارة رقم (1): تحديد المسؤوليات والمهام لعضو هيئة التدريس بشكل واضح ودقيق) في المرتبة الخامسة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.89) بانحراف معياري قدره (0.900)، كما كانت نسبة الموافقة: $91.3\% = 30.4 + 60.9$ من مجموع المستجوبين.

جدول رقم (09): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس القيادة الجامعية في الجامعة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1,203	2,59	4	7	9	18	8	1. تشجع القيادة الجامعية في مؤسستكم أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
		8,7	15,2	19,6	39,1	17,4	%
1,142	2,63	4	8	5	25	4	2. هناك لقاءات واجتماعات دورية تجريها القيادة الجامعية بأعضاء هيئة التدريس
		8,7	17,4	10,9	54,3	8,7	%
1,084	3,26	6	14	14	10	2	3. تمتلك القيادات الجامعية المهارات القيادية الكافية لتعامل مع أعضاء هيئة التدريس
		13,0	30,4	30,4	21,7	4,3	%
1,135	2,85	4	11	8	20	3	4. توجد علاقة ثقة بين الإدارة الجامعية وبين أعضاء هيئة التدريس فيما يخص تطبيق إقامة التربصات خارج الوطن.
		8,7	23,9	17,4	43,5	6,5	%
0,998	2,07	2	2	6	23	13	5. تركز القيادة الجامعية على تطبيق الأوامر واللوائح مع محاولتها معرفة آراء أعضاء الهيئة.
		4,3	4,3	13,0	50,0	28,3	%
1,049	2,50	3	3	15	18	7	6. تنسيق القيادات الجامعية مع أعضاء هيئة التدريس في مختلف الأنشطة الأكademية والبياداغوجية.
		6,5	6,5	32,6	39,1	15,2	%

1,010	2,85	1	15	8	20	2	نـك	7. تعتمد القيادة الجامعية على معايير محددة في عملية تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس.	
		2,2	32,6	17,4	43,5	4,3	%		
1,018	2,83	2	10	16	14	4	نـك	8. تشجع القيادة الجامعية أداء العمل بشكل جماعي من خلال فرق عمل	
		4,3	21,7	34,8	30,4	8,7	%		
0,998	2,07	2	2	6	23	13	نـك	9. تحرص الإدارة الجامعية على تنمية الشعور الذاتي بالمسؤولية واعتماد الرقابة الذاتية من قبل عضو هيئة التدريس.	
		4,3	4,3	13,0	50,0	28,3	%		
1,0342	2,831	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للقيادة الجامعية							
1	5								

المصدر : من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (09) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالقيادة الجامعية في المركز الجامعي جاءت موافقة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2,8315) بانحراف معياري قدره (1,03421)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 2.61 إلى 3.40)، مما يدل على أن النمط القيادي الجامعي الموجود في الجامعة مناسب لتأدية هذه الاعمال، وهذا بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجيبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجيبين كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (3): (تمتلك القيادات الجامعية المهارات القيادية الكافية لتعامل مع أعضاء هيئة التدريس) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.26) بانحراف معياري قدره (1.084)، كما كانت نسبة الموافقين: $4.3+21.7=43.5\%$ من مجموع المستجيبين.
- جاءت العبارة رقم (4): (توجد علاقة ثقة بين الإدارة الجامعية وبين أعضاء هيئة التدريس فيما يخص تطبيق إقامة التricsات خارج الوطن) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.85) بانحراف معياري قدره (1.135)، كما كانت نسبة الموافقة $4.3+21.7=43.5\%$ من مجموع المستجيبين.
- جاءت العبارة رقم (7): (تعتمد القيادة الجامعية على معايير محددة في عملية تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس) في المرتبة الثالثة من حيث درجة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.85) بانحراف معياري قدره (1.010)، كما كانت نسبة الموافقة: $4.3+47.8=43.5\%$ من مجموع المستجيبين.

- 4- جاءت العبارة رقم (8): (تشجع القيادة الجامعية أداء العمل بشكل جماعي من خلال فرق عمل) في المرتبة الرابعة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.83) بانحراف معياري قدره (1.018)، كما كانت نسبة الموافقة: $30.4+8.7=39.1\%$ من مجموع المستجوبين.
- 5- جاءت العبارة رقم (2): (هناك لقاءات واجتماعات دورية تجريها القيادة الجامعية بأعضاء هيئة التدريس) في المرتبة الخامسة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.63) بانحراف معياري قدره (1.142)، كما كانت نسبة الموافقة: $54.3+8.7=63\%$ من مجموع المستجوبين.
- 6- جاءت العبارة رقم (4): (هناك لقاءات واجتماعات دورية تجريها القيادة الجامعية بأعضاء هيئة التدريس) في المرتبة السادسة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.59) بانحراف معياري قدره (1.203)، كما كانت نسبة الموافقة: $39.1+19.4=56.5\%$ من مجموع المستجوبين.
- 7- جاءت العبارة رقم (6): (تنسق القيادات الجامعية مع أعضاء هيئة التدريس في مختلف الأنشطة الأكademie والبيداوجوجية) في المرتبة السابعة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.50) بانحراف معياري قدره (1.049)، كما كانت نسبة الموافقة: $39.1+15.2=55.3\%$ من مجموع المستجوبين.
- 8- جاءت العبارة رقم (5): (تركز القيادة الجامعية على تطبيق الأوامر واللوائح مع محاولتها معرفة آراء أعضاء الهيئة) والعبارة رقم (9): (تحرص الإدارة الجامعية على تنمية الشعور الذاتي بالمسؤولية واعتماد الرقابة الذاتية من قبل عضو هيئة التدريس) في المرتبة الثامنة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.07) بانحراف معياري قدره (0.99)، كما كانت نسبة الموافقة: $50+28.3=78.3\%$ من مجموع المستجوبين.

جدول رقم (10): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الاتصالات التنظيمية في الجامعة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1,079	2,24	1	6	9	17	13	%	1. يمكن لأعضاء هيئة التدريس الاتصال بالإدارة الجامعية والبحث معهم في المشاكل التي تواجههم وتؤثر في عملهم.
		2,2	13,0	19,6	37,0	28,3	%	
0,834	1,57	2	3	1	15	27	%	2. توفر الإدارة الجامعية أكثر من وسيلة اتصال لضمان التواصل مع أعضاء
		2	6,5	2,2	32,6	58,7	%	

								هيئة التدريس، الطلبة، الإداريين.
0,868	2,15	1	5	6	26	9	%	3. تشجع الادارة الجامعة في مؤسستكم على إجراء الاتصال مع كل الأطراف وفي كل المستويات
1,159	3,11	6	10	18	7	5	%	4. هناك درجة وضوح عالية في الرسالة التي ألقاها من طرف الادارة الجامعة سواء كانت توجيهات أو قرارات أو شروحات.
1,244	2,91	13,0	21,7	39,1	15,2	10,9	%	5. تمتلك القيادات الجامعة في مؤسستكم قدرات ومهارات اتصالية تمكّنها من حل المشكلات.
0,71491	2,395 7	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للاتصالات التنظيمية						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (10) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالاتصالات التنظيمية في المركز الجامعي جاءت موافقة، أي ان الاتصالات تجري بطريقة سهلة ومرنة بين الادارة الجامعية وبين أعضاء هيئة التدريس، كما أن جودة الإتصال تعتبر جيدة من ناحية المضمون والقناة حسب رأي المبحوثين، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2,3957) بانحراف معياري قدره (0,71491)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1.81 إلى 2.60)، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجيبين كالتالي:
 1- جاءت العبارة رقم (4): (هناك درجة وضوح عالية في الرسالة التي ألقاها من طرف الادارة الجامعية سواء كانت توجيهات أو قرارات أو شروحات) في المرتبة الأولى من حيث درجة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.11) بانحراف معياري قدره (1.159)، كما كانت نسبة الموافقة: $26.1\% = 15.2 + 10.9$ من مجموع المستجيبين.

- 2 جاءت العبارة رقم (5): (تمتلك القيادات الجامعية في مؤسستكم قدرات ومهارات اتصالية تمكنها من حل المشكلات) في المرتبة الثانية من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.91) بانحراف معياري قدره (1.244)، كما كانت نسبة الموافقة: $43.5\% = 32.6 + 10.9$ من مجموع المستجوبين.
- 3 جاءت العبارة رقم (1): (يمكن لأعضاء هيئة التدريس الاتصال بالإدارة الجامعية والبحث معهم في المشاكل التي تواجههم وتؤثر في عملهم) في المرتبة الثالثة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.24) بانحراف معياري قدره (1.079)، كما كانت نسبة الموافقة: $65.3\% = 37 + 28.3$ من مجموع المستجوبين.
- 4 جاءت العبارة رقم (3): (تشجع الإدارية الجامعية في مؤسستكم على إجراء الاتصال مع كل الأطراف وفي كل المستويات) في المرتبة الرابعة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.15) بانحراف معياري قدره (0.868)، كما كانت نسبة الموافقة: $76.1\% = 56.5 + 19.6$ من مجموع المستجوبين.
- 5 جاءت العبارة رقم (2): (توفر الإدارية الجامعية أكثر من وسيلة اتصال لضمان التواصل مع أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الإداريين) في المرتبة الخامسة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.57) بانحراف معياري قدره (0.834)، كما كانت نسبة الموافقة: $91.3\% = 32.6 + 58.7$ من مجموع المستجوبين.

جدول رقم (11): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة						العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1,203	2,59	6	2	12	19	7	%	1. تبذل الإدارة الجامعية جهداً في تجهيز المراافق البيداغوجية بالوسائل والتكنولوجيا الحديثة لتأدية العمل كالحواسيب، وسائل العرض، الربط بالأنترنت
		13,0	4,3	26,1	41,3	15,2	%	
1,152	2,30	1	5	9	22	10	%	2. تسمح الإدارة الجامعية بالاستغلال الدائم للتكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة الجامعية.
		1	10,9	19,2	47,8	21,7	%	
1,206	2,48	5	2	13	16	10	%	3. تعمل الإدارة الجامعية على تحديث وصيانة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العملية
		10,9	4,3	28,3	34,8	21,7	%	

								التعليمية بشكل دوري.
0,859	1,87	1	1	5	23	16	نـك	4. توفر الإدارة الجامعية مختلف الخدمات لعضو هيئة التدريس إلكترونيا
		2,2	2,2	10,9	50,0	34,8	%	
0,593	1,78	2	3	4	28	14	نـك	5. تعمل الإدارة الجامعية على تسهيل وظيفة البحث من خلال الربط بمختلف المكتبات وقواعد البيانات العالمية
		2	2	8,7	60,9	30,4	%	
0,75482	2,2043	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للتكنولوجيا المستخدمة						

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم 11 أن عجائب أفراد عينة الدراسات على العبارات المتعلقة ببعد التكنولوجيا لمستخدمة في العملية التعليمية الجامعية تسمح بتسهيل عمل أعضاء هيئة التدريس حسب رأي المبحوثين، وقد بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2.20) بانحراف معياري قدره (0.754) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1.81 إلى 2.60)، وتم ترتيب العبارات المندرجة تحت بعد مستوى التكنولوجيا المستخدمة حسب درجة موافقة المستجيبين كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (1): (تبذل الإدارة الجامعية جهداً في تجهيز المرافق البيداغوجية بالوسائل والتكنولوجيا الحديثة لتأدية العمل كالحواسيب، وسائل العرض، الربط بالأنترنت) في المرتبة الأولى من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.95) بانحراف معياري قدره (1.203)، كما كانت نسبة المواقفين: $56.5\% = 41.3 + 15.2$ من مجموع المستجيبين.

2- جاءت العبارة رقم (3): (تعمل الإدارة الجامعية على تحديث وصيانة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العملية التعليمية بشكل دوري) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.48) بانحراف معياري قدره (1.206)، كما كانت نسبة الموافقة: $56.5\% = 34.8 + 21.7$ من مجموع المستجيبين.

3- جاءت العبارة رقم (2): (تسمح الإدارة الجامعية بالاستغلال الدائم للتكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة الجامعية) في المرتبة الثالثة من حيث درجة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.30) بانحراف معياري قدره (1.152)، كما كانت نسبة الموافقة: $69.5\% = 47.8 + 21.7$ من مجموع المستجيبين.

4- جاءت العبارة رقم (4): (توفر الإدارة الجامعية مختلف الخدمات لعضو هيئة التدريس إلكتروني) في المرتبة الرابعة من حيث درجة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.87) بانحراف معياري قدره (0.859)، كما كانت نسبة الموافقة: $84.8\% = 50 + 34.8$ من مجموع المستجيبين.

5- جاءت العبارة رقم (5): (تعمل الإدارة الجامعية على تسهيل وظيفة البحث من خلال الربط بمختلف المكتبات وقواعد البيانات العالمية) في المرتبة الخامسة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.78) بانحراف معياري قدره (0.593)، كما كانت نسبة الموافقة: $60.9 + 30.4 = 91.3\%$ من مجموع المستجوبين.

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة كما يلي:
جدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد المناخ التنظيمي
0,68274	2,1739	الهيكل التنظيمي
1,03421	2,8315	نمط القيادة الجامعية
0,71491	2,3957	الاتصال التنظيمي
0,75482	2,2043	التكنولوجيا المستخدمة
0.79667	2.40135	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور

يتضح من الجدول رقم(12) أن اجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة لمحور المناخ التنظيمي السادس جاءت موافقة على هذا المحور بدرج موافقة (2.40135) بانحراف معياري قدره (0.79667) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (1.80 إلى 2.60)، حيث جاء بعد القيادة في المرتبة الأقلى بمتوسط (2,8315) وانحراف معياري قدره (1,03421)، أما بعد الاتصال فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (2,3957) وانحراف معياري قدره (0,71491)، في حين حصل بعد التكنولوجيا المستخدمة على المرتبة الثالثة بمتوسط (2,2043) وانحراف معياري قدره (0,75482)، وحل بعد الهيكل التنظيمي المرتبة الأخيرة بمتوسط (2,1739) وانحراف معياري قدره (0,68274).

المطلب الثاني: عرض و تحليل إجابات المبحوثين حول نظرتهم للمواطنة التنظيمية**1- عرض و تحليل بيانات المواطنة التنظيمية:**

جدول رقم (13): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس المواطنة التنظيمية في الجامعة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
0,980	2,13	1	4	7	22	12	نك	1. أتطوع لمساعدة زملائي الذين يتغيبون عن العمل لظروف خاصة
		2,2	8,7	15,2	47,8	26,1	%	
1,266	2,33	3	7	7	14	15	نك	2. أتطوع بأداء بعض الأعمال الخاصة لزملائي في العمل
		6,5	15,2	15,2	30,4	32,6	%	
1,276	2,43	5	6	3	22	12	نك	3. أقدم توجيهات للطلاب تساعدهم في تحصيلهم الدراسي
		10,9	13,0	6,5	47,8	21,7	%	
1,020	2,07	1	5	4	22	14	نك	4. أساعد زملائي الذين لهم أعباء عمل كبيرة
		2,2	10,9	8,7	47,8	30,4	%	
1,094	2,22	1	6	9	16	14	نك	5. أبادر بمساعدة الأساتذة الجدد بشكل تطوعي
		2,2	13,0	19,6	34,8	30,4	%	
0,574	1,83	1	1	4	30	12	نك	6. أساعد زملائي ليؤدوا أعمالهم بكفاءة
		2	2	8,7	65,2	26,1	%	

		3	4	7	27	5	نـك	7. أقوم بشكل تطوعي بإرشاد الطلاب الذين لديهم مشكلات في الدراسة
1,024	2,41	6, 5	8,7	15,2	58,7	10,9	%	
		1	5	10	20	10	نـك	8. أساعد زملائي إن وقعوا في مشكلات في العمل
1,004	2,28	2,2	10,9	21,7	43,5	21,7	%	
		2	5	12	13	14	نـك	9. أساعد الطلاب إن وقعوا في مشكلات
1,152	2,30	4,3	10, 9	26, 1	28,3	30,4	%	
		1	2	11	20	13	نـك	10. أبذل ما في وسعي لتحقيق الكفاءة في أداء طلبي من جهد وقت إضافيين
0,842	2,04	2	4,3	23,9	43,5	28,3	%	
		2	4	5	24	11	نـك	11. أتـقيـد بالأنظمة الخاصة بالعمل من خلال اللوائح التي تصدرها المؤسسة
1,039	2,17	4,3	8,7	10,9	52, 2	23,9	%	
		1	6	9	17	13	نـك	12. أقدم مبادرات لتحسين العمل التدريسي وتطويره
1,079	2,24	2,2	13,0	19,6	37,0	28,3	%	
		2	3	1	15	27	نـك	13. اقضـيـ سـاعـاتـ الـعـلـمـ فـيـ أـدـاءـ وـاجـبـاتـيـ الـوـظـيفـيـةـ.
0,834	1,57	2	6,5	2,2	32,6	58,7	%	

		1	5	6	26	9	نـك	14. احرص على العناية بالوسائل المستخدمة في التدريس.
0,868	2,15	1	10,9	13,0	56,5	19,6	%	
1,159	3,11	6	10	18	7	5	نـك	15. أساهم في حل النزاعات التي تتشبـّه بين الزملاء
		13,0	21,7	39,1	15,2	10,9	%	
1,244	2,91	7	7	12	15	5	نـك	16. أؤدي أعمالاً زائدة غير مطلوبة مني والتي أعتقد بأنها تساهـم في رفع المستوى التعليمي للمؤسسة.
		15,2						
0,900	1,89	2	1	1	28	14	نـك	17. أتابع بانتظام قراءة الإعلانات والمذكرات والمراسلات التي توجهـها إدارة الجامعة للعملـين فيها
		4,3	2,2	2,2	60,9	30,4	%	
0,890	1,91	2	1	1	29	13	نـك	18. أرد على مراسـلات الإدارـة الموجهـة إلىـي.
		4,3	2,2	2,2	63,0	28,3	%	
1,190	2,28	2	6	6	21	11	نـك	19. أدفع عن سمعـة جامـعيـتي عندما ينتقدـها الآخـرون.
		4,3	13,0	13,0	45,7	23,9	%	

			1	3	6	20	16	نك	20. أحرص على حضور جميع المناسبات التي تقيمها المؤسسة دون مراعاة لوجود الرقابة أو غيابها.
0,977	1,98		2,2	6,5	13,0	43,5	34,8	%	
1,150	2,52		3	8	6	22	7	نك	21. أحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تدعها المؤسسة.
0,71491	2,3957	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري للمواطنة التنظيمية							

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (13) لأن إجابة أفراد العينة المتعلقة بالمواطنة التنظيمية في المركز الجامعي جاءت موافقة، حيث بلغ متوسط الموافقة (2.3957) بانحراف معياري قدره (0.71491) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1.81 إلى 2.60) ولقد تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجيبين كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (15): (أساهم في حل النزاعات التي تتشبّه بين الزملاء) في المرتبة الأولى من حيث درجة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.11) بانحراف معياري قدره (1.159)، كما كانت نسبة الموافقة: $26.1\% = 15.2 + 10.9\%$ من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (16): (أساهم في حل النزاعات التي تتشبّه بين الزملاء لأعمالاً زائدة غير مطلوبة مني والتي أعتقد بأنها تساهم في رفع المستوى التعليمي للمؤسسة) في المرتبة الثانية من حيث درجة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.91) بانحراف معياري قدره (1.244)، كما كانت نسبة الموافقة: $32.6\% = 43.5 + 10.9\%$ من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (21): (أحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تدعها المؤسسة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.52) بانحراف معياري قدره (1.150)، كما كانت نسبة الموافقة: $47.8\% = 15.2 + 63\%$ من مجموع المستجيبين.

- جاءت العبارة رقم (3): (أقدم توجيهات للطلاب تساعدهم في تحصيلهم الدراسي) في المرتبة الرابعة من حيث درجة المستجيبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.43) بانحراف معياري قدره (1.276)، كما كانت نسبة الموافقة: $47.8\% = 21.7 + 69.5\%$ من مجموع المستجيبين.

- 5- جاءت العبارة رقم (7): (أقوم بشكل تطوعي بإرشاد الطلاب الذين لديهم مشكلات في الدراسة) في المرتبة الخامسة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.41) بانحراف معياري قدره (1.024)، كما كانت نسبة الموافقة: $58.7 + 10.9 = 69.6\%$ من مجموع المستجوبين.
- 6- جاءت العبارة رقم (2): (أتمكن بآداء بعض الأعمال الخاصة لزملائي في العمل) في المرتبة السادسة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.33) بانحراف معياري قدره (1.266)، كما كانت نسبة الموافقة: $30.4 + 32.6 = 63\%$ من مجموع المستجوبين.
- 7- جاءت العبارة رقم (9): (أساعد الطلاب إن وقعا في مشكلات) في المرتبة السابعة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.30) بانحراف معياري قدره (1.152)، كما كانت نسبة الموافقة: $28.3 + 30.4 = 58.7\%$ من مجموع المستجوبين.
- 8- جاءت العبارة رقم (8): (أساعد زملائي إن وقعا في مشكلات في العمل) ورقم (19): (أدفع عن سمعة جامعتي عندما ينتقدوها الآخرون.) في المرتبة الثامنة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.28) بانحراف معياري قدره (1.004) للعبارة (1.004)، وبانحراف معياري قدره (1.190) للعبارة (19)، كما كانت نسبة الموافقة للعبارة (8): $43.5 + 21.7 = 65.2\%$ من مجموع المستجوبين، ونسبة الموافقة للعبارة (19): $45.7 + 23.9 = 69.6\%$ من مجموع المستجوبين.
- 9- جاءت العبارة رقم (12): (أقدم مبادرات لتحسين العمل التدريسي وتطويره) في المرتبة التاسعة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.24) بانحراف معياري قدره (1.079)، كما كانت نسبة الموافقة: $37 + 28.3 = 65.3\%$ من مجموع المستجوبين.
- 10- جاءت العبارة رقم (5): (أبادر بمساعدة الأساتذة الجدد بشكل تطوعي) في المرتبة العاشرة من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.22) بانحراف معياري قدره (1.094)، كما كانت نسبة الموافقة: $34.8 + 30.4 = 65.2\%$ من مجموع المستجوبين.
- 11- جاءت العبارة رقم (11): (أتفيد بالأنظمة الخاصة بالعمل من خلال اللوائح التي تصدرها المؤسسة) في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.17) بانحراف معياري قدره (1.039)، كما كانت نسبة الموافقة: $52.2 + 23.9 = 76.1\%$ من مجموع المستجوبين.
- 12- جاءت العبارة رقم (14): (احرص على العناية بالوسائل المستخدمة في التدريس) في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.15) بانحراف معياري قدره (0.868)، كما كانت نسبة الموافقة: $56.5 + 19.6 = 76.1\%$ من مجموع المستجوبين.
- 13- جاءت العبارة رقم (1): (أتمكن بآداء بعض الأعمال الخاصة لزملائي الذين يتغيرون عن العمل لظروف خاصة) في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.13) بانحراف معياري قدره (0.980)، كما كانت نسبة الموافقة: $47.8 + 26.1 = 73.9\%$ من مجموع المستجوبين.

- 14- جاءت العبارة رقم (4): (أساعد زملائي الذين لهم أعباء عمل كبيرة) في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.07) بانحراف معياري قدره (1.020)، كما كانت نسبة الموافقة: $78.2\% = 47.8 + 30.4$ من مجموع المستجوبين.
- 15- جاءت العبارة رقم (10): (أبذل ما في وسعي لتحقيق الكفاءة في أداء طلابي من جهد ووقت إضافيين) في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.04) بانحراف معياري قدره (0.842)، كما كانت نسبة الموافقة: $71.8\% = 43.5 + 28.3$ من مجموع المستجوبين.
- 16- جاءت العبارة رقم (20): (أحرص على حضور جميع المناسبات التي تقيمها المؤسسة دون مراعاة لوجود الرقابة أو غيابها) في المرتبة السادسة عشر من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.98) بانحراف معياري قدره (0.977)، كما كانت نسبة الموافقة: $78.3\% = 43.5 + 34.8$ من مجموع المستجوبين.
- 17- جاءت العبارة رقم (18): (أرد على مراسلات الإدارة الموجهة إلي) في المرتبة الثانية من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.91) بانحراف معياري قدره (0.890)، كما كانت نسبة الموافقة: $91.3\% = 63 + 28.3$ من مجموع المستجوبين.
- 18- جاءت العبارة رقم (17): (أتبع بانتظام قراءة الإعلانات والمذكرات والمراسلات التي توجهها إدارة الجامعة للعملين فيها) في المرتبة الثانية من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.89) بانحراف معياري قدره (0.900)، كما كانت نسبة الموافقة: $91.3\% = 60.9 + 30.4$ من مجموع المستجوبين.
- 19- جاءت العبارة رقم (6): (أساعد زملائي ليؤدوا أعمالهم بكفاءة) في المرتبة الثانية من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.83) بانحراف معياري قدره (0.574)، كما كانت نسبة الموافقة: $91.3\% = 65.2 + 26.1$ من مجموع المستجوبين.
- 20- جاءت العبارة رقم (13): (أقضى ساعات العمل في أداء واجباتي الوظيفية) في المرتبة الثانية من حيث درجة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.57) بانحراف معياري قدره (0.834)، كما كانت نسبة الموافقة: $91.3\% = 32.6 + 58.7$ من مجموع المستجوبين.

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات

بهدف التحقق من صحة الفرضيات الموضوعة، والتي تنص على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، القيادة الجامعية، الإتصالات التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة) على سلوك المواطنات التنظيمية في المركز الجامعي، سنقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط لكل من الأبعاد الموضوعة، كما تقوم بعرض النتائج المتعلقة بالعلاقة الارتباطية والتأثيرية والمتغيرات التابعة الموضحة في نموذج الدراسة.

الجدول رقم (14) نتائج اختبار وتحليل الانحدار البسيط لتأثير عناصر المناخ التنظيمي على المواطنات التنظيمية:

SIG مستوى الدلالة	B معامل الانحدار	DF درجة حرية	F المحسوبة	R2 معامل تحديد	R معامل ارتباط	العبارة	الـ
0.00	0.755	44	43.136	0.495	0.704	تأثير الهيكل التنظيمي على المواطنات التنظيمية	1
		1					
0.00	0.543	44	62.47	0.578	0.766	تأثير القيادة على المواطنات التنظيمية	2
		1					
0.00	0.551	44	17.216	0.281	0.530	تأثير الاتصال على المواطنات التنظيمية	3
		1					
0.00	0.754	44	51.938	0.541	0.736	تأثير التكنولوجيا على المواطنات التنظيمية	4
		1					
0.000	0.914	44	87.292	0.665	0.815	أثر المناخ التنظيمي على المواطنات التنظيمية	5
		1					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS

يوضح الجدول تأثير المناخ التنظيمي بأبعاده الهيكل التنظيمي، القيادة الجامعية، الإتصالات التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة على سلوك المواطنات التنظيمية بالمركز الجامعي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي مايلي:

- وجود أثر للهيكل التنظيمي في تحقيق سلوك المواطنات التنظيمية بالمركز الجامعي، إذ بلغ معامل الإرتباط (0.704) R عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد (R2) (0.495)، أي أن ما قيمته (0.495) من التغيرات في مستوى سلوك المواطنات التنظيمية في المركز الجامعي ناتج عن التغير في الهيكل التنظيمي له، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.755) B وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الهيكل

التنظيمي يؤدي إلى زيادة في سلوك المواطن بالمركز الجامعي بقيمة (0.755) ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (43.136) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال تحليل هذه النتيجة نرفض الفرضية الأولى (H_0) والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية في المركز الجامعي بمثابة من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية (H_1) التي تنص على أن للهيكل التنظيمي أثر في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية في المركز الجامعي بمثابة من وجهة نظر المبحوثين.

2- وجود أثر لقيادة الجامعية في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية بالمركز الجامعي، إذ بلغ معامل الإرتباط (R) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) (0.578) أما معامل التحديد (R^2)، أي أن ما قيمته (0.578) من التغيرات في مستوى سلوك المواطن التنظيمية في المركز الجامعي ناتج عن التغيير في القيادة الجامعية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.543) B وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى القيادة الجامعية يؤدي إلى زيادة في سلوك المواطن بالمركز الجامعي بقيمة (0.543) ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (62.47) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال تحليل هذه النتيجة نرفض الفرضية الثانية (H_0) والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لقيادة الجامعية في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية في المركز الجامعي بمثابة من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية البديلة (H_1).

3- وجود أثر للاتصالات التنظيمية في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية بالمركز الجامعي، إذ بلغ معامل الإرتباط (R) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) (0.530) أما معامل التحديد (R^2)، أي أن ما قيمته (0.530) من التغيرات في مستوى سلوك المواطن التنظيمية في المركز الجامعي ناتج عن التغيير في الاتصالات التنظيمية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.551) B وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاتصالات التنظيمية يؤدي إلى زيادة في سلوك المواطن بالمركز الجامعي بقيمة (0.551) ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (17.216) وهي دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال تحليل هذه النتيجة توضح أن الفرضية الثالثة (H_0) والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصالات التنظيمية في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية في المركز الجامعي بمثابة مرفوضة من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية (H_1) التي تنص على أن للاتصالات التنظيمية أثر في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية في المركز الجامعي بمثابة من وجهة نظر المبحوثين.

4- وجود أثر للتكنولوجيا المستخدمة في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية بالمركز الجامعي، إذ بلغ معامل الإرتباط (R) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) (0.514) أما معامل التحديد (R^2)، أي أن ما

قيمة (0.514) من التغيرات في مستوى سلوك المواطن التنظيمية في المركز الجامعي ناتج عن التغير في التكنولوجيا المستخدمة ، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.754) B وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التكنولوجيا المستخدمة يؤدي إلى زيادة في سلوك المواطن بالمركز الجامعي بقيمة(0.754) ويفك هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (51.938) وهي دالة عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$).

تبين من خلال تحليل هذه النتيجة رفض الفرضية الرابعة (H_0) والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) للเทคโนโลยيا المستخدمة في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية في المركز الجامعي بميزة من وجهة نظر المبحوثين، وثبتت الفرضية (H_1) التي تنص على أن للتكنولوجيا المستخدمة أثر في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية في المركز الجامعي بميزة من وجهة نظر المبحوثين.

5- وجود أثر للمناخ التنظيمي في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية بالمركز الجامعي، إذ بلغ معامل الإرتباط (0.815) R عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد (0.665) R^2 ، أي أن ما قيمته (0.665) من التغيرات في مستوى سلوك المواطن التنظيمية في المركز الجامعي ناتج عن التغير في المناخ التنظيمي ، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.914) B وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة في سلوك المواطن بالمركز الجامعي بقيمة(0.914) ويفك هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (87.292) وهي دالة عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$).

تبين من خلال تحليل هذه النتيجة رفض الفرضية الخامسة (H_0) والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية في المركز الجامعي بميزة من وجهة نظر المبحوثين، وثبتت الفرضية (H_1) التي تنص على أن للمناخ التنظيمي أثر في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية في المركز الجامعي بميزة من وجهة نظر المبحوثين.

خلاصة الفصل الثالث:

تم التعرض في هذا الفصل إلى مختلف المعالجات المنهجية والإحصائية للدراسة الميدانية، حيث تم تحديد منهجية البحث والمتمثلة في المنهج الوصفي التحليلي الذي يصلح لهذه الدراسة. وتم إجراء التحليل الوصفي على محوري الدراسة المناخ التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

ومن خلال المعالجة الإحصائية تم تحديد العلاقات التأثيرية بين أبعاد المناخ التنظيمي (المهيكل التنظيمي، القيادة الجامعية، الاتصال التنظيمي، التكنولوجيا) وسلوك المواطن التنظيمية ، وقد بينت هذه الدراسة وجود علاقة تأثيرية لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمية ، أي أنه إجمالا كل ما كان المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسات الجامعية يتسم بالإيجابية وبالقوة أدى ذلك إلى المساهمة الفاعلة في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية بالمركز الجامعي.

خاتمة

(1) ملخص الدراسة:

استعرضت هذه الدراسة فصلين حيث هدفت إلى تحديد المعالم الأساسية لموضوع المناخ التنظيمي وسلوك المواطن التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

وخلصت الدراسة إلى أن موضوع المناخ التنظيمي هو موضوع متراً، متراً بين الجانب التنظيمي والجانب المادي، كما أن له قدرة التأثير في مختلف الفعاليات والأنشطة داخل المركز الجامعي، بسبب حضور عناصره بشكل دائم ومستمر.

وخلصت الدراسة كذلك أن المواطن التنظيمية هي ذلك السلوك الطوعي الذي يمارسه الاستاذ للنهوض والإرتقاء وحل المشاكل وتحسين التعليم العالي وتطوره.

(2) نتائج الدراسة :

تبين من خلال الدراسة التي قمنا بها حملة من النتائج:

- المناخ التنظيمي له طابع شمولي يتجاوز الجانب النفسي والإدراكي للأفراد اتجاه طبيعة المناخ السائد.
- مناخ مؤسسات التعليم العالي من بين أكثر المناخات تعقيداً وتدخلاً نظراً لنعدد المترتبين والمستقدين من خدمات هذه المؤسسات.
- مفهوم سلوك المواطن في التعليم العالي هو سلوك تطوعي دقيق من الصعب قياسه.
- من خلال الدراسة الميدانية: وجد أن قبولاً متوسطاً لواقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر أستاذة معهد الاقتصاد مع تباين إجابات الباحثين نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد.
- وجود مساهمة للهيكل التنظيمي في تحقيق المواطن التنظيمية.
- وجود أثر للقيادة الجامعية في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في المعهد محل الدراسة.
- وجود أثر للتكنولوجيا المستخدمة في المجال التعليمي في تحقيق سلوك المواطن التنظيمية في المركز الجامعي.

(3) مقتراحات الدراسة:

من خلال النتائج النظرية والعلمية لهذه الدراسة يمكن الخروج بجملة من الاقتراحات كالتالي:

- ضرورة إلاء أهمية لموضوع المناخ التنظيمي من خلال العمل على تشخيص مؤشراته وعناصره المتعددة، والعمل على إصلاح جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة.
- تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة الجامعية مهمتها تتبع تشخيص واقع المناخ التنظيمي السائد، والعمل على وضع آليات الإصلاح وتقديمها إلى الإدارة الجامعية.
- وضع برامج تربوية وتكوينية لقيادات الجامعية لهدف تعزيز مهارات التواصل وحل المشكلات والصراعات.
- استحداث وحدة إدارية داخل هيكل الجامعة تعنى بتطبيق مفاهيم سلوك المواطننة التنظيمية، وتحمل طابع الإنضباط وليس فقط الجانب الاستشاري، بحيث تتصف بقدرها على اتخاذ القرارات.
- دعم المشاريع البحثية، التي تعنى بجانب العلاقات السلوكية داخل الجامعة والاستفادة منها، نظراً لأهمية السلوك الإنساني داخل الجامعة.

(4) آفاق الدراسة:

يمكن طرح مجموعة من المواضيع التي يمكن للباحثين الإنطلاق منها:

- الأنماط القيادية ودورها في تعزيز سلوك المواطننة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- الثقافة التنظيمية الداعمة لسلوك المواطننة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- جودة اتخاذ القرارات ودورها في دعم جهود تطبيق سلوك المواطننة التنظيمية في الجامعة الجزائرية.
- جودة الاتصالات لضمان سلوك المواطننة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

الملحق

الملحق رقم (01): إستماراة الدراسة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
فرع: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

استماراة بعنوان:

المناخ التنظيمي وأثره على المواطننة التنظيمية لدى الأستاذ الجامعي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

في إطار انجازنا لذكرة التخرج المكملة لنيل شهادة ماستر، نود أن نضع بين أيديكم هذه الاستماراة التي تم تصميمها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام هذه الدراسة، راجين منكم قراءة المرفق وتعبئة البيانات بالإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (x) في المكان المناسب ونحيطكم علمًا بأن جميع البيانات سوف تكون في موضع اهتمام وسرية تامة

إشراف:
د.ابراهيم عاشوري

إعداد الطلبة:
- سنا عزيزى
- وفاء بن حمادة

السنة الجامعية 2020/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1/ الجنس: ذكر أنثى
- 2/ السن: أقل من 29 سنة 30-39 سنة 40-49 سنة 50 سنة فأكثر
- 3/ سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنوات 16 سنة فأكثر
- 4/ الرتبة العلمية: أستاذ مساعد أستاذ محاضر أستاذ التعليم العالي

المحور الثاني: المناخ التنظيمي في الجامعة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس المناخ التنظيمي السائد في مكان عملك، نرجو التكرم علينا بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها تعبّر عن درجة موافقتم للعبارة:

I. الهيكل التنظيمي:

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
					1. تحديد المسؤوليات والمهام لعضو هيئة التدريس بشكل واضح ودقيق.
					2. تطبق إدارة الجامعة اللوائح والقوانين بشكل حRFي.
					3. هناك عملية توصيف للمهام و الوظائف بشكل دقيق.
					4. توجد مرونة في العمل بين المستويات الإدارية في المؤسسة الجامعية
					5. تربط إدارة الجامعة التعيين في المناصب الإدارية بدرجة الكفاءة في تأدية المهام.

II. القيادة الجامعية:

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
					1. تشجع القيادة الجامعية في مؤسستكم أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
					2. هناك لقاءات واجتماعات دورية تجريها القيادة الجامعية بأعضاء هيئة التدريس.
					3. تمتلك القيادات الجامعية المهارات القيادية الكافية لتعامل مع أعضاء هيئة التدريس

					4. توجد علاقة ثقة بين الإدارة الجامعية وبين أعضاء هيئة التدريس فيما يخص تطبيق إقامة الترسيس خارج الوطن.
					5. تركز القيادة الجامعية على تطبيق الأوامر واللوائح مع محاولتها معرفة آراء أعضاء الهيئة.
					6. تتسم القيادات الجامعية مع أعضاء هيئة التدريس في مختلف الأنشطة الأكademية والبيداغوجية.
					7. تعتمد القيادة الجامعية على معايير محددة في عملية تقييم الأداء لعضو هيئة التدريس.
					8. تشجع القيادة الجامعية أداء العمل بشكل جماعي من خلال فرق عمل
					9. تحرص الإدارة الجامعية على تنمية الشعور الذاتي بالمسؤولية واعتماد الرقابة الذاتية من قبل عضو هيئة التدريس.

					III. الاتصال التنظيمي
غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
					1. يمكن لأعضاء هيئة التدريس الاتصال بالإدارة الجامعية والبحث معهم في المشاكل التي تواجههم وتؤثر في عملهم.
					2. توفر الإدارة الجامعية أكثر من وسيلة اتصال لضمان التواصل مع أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الإداريين.
					3. تشجع الإدارة الجامعية في مؤسستكم على إجراء الاتصال مع كل الأطراف وفي كل المستويات.
					4. هناك درجة وضوح عالية في الرسالة التي أتقاها من طرف الإدارة الجامعية سواء كانت توجيهات أو قرارات أو شروحات.
					5. تمتلك القيادات الجامعية في مؤسستكم قدرات ومهارات اتصالية تمكّنها من حل المشكلات.
					IV. التكنولوجيا المستخدمة

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
					1. تبذل الإدارة الجامعية جهداً في تجهيز المراافق البيداغوجية بالوسائل والتكنولوجيا الحديثة لتأدية العمل كالحواسيب، وسائل العرض، الربط بالأنترنت
					2. تسمح الإدارة الجامعية بالاستغلال الدائم للتكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة الجامعية.
					3. تعمل الإدارة الجامعية على تحديث وصيانة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العملية التعليمية بشكل دوري.
					4. توفر الإدارة الجامعية مختلف الخدمات لعضو هيئة التدريس إلكترونياً.
					5. تعمل الإدارة الجامعية على تسهيل وظيفة البحث من خلال الربط بمختلف المكتبات وقواعد البيانات العالمية.
					6. تعمل الإدارة الجامعية على إقامة دورات تكوينية بهدف تطوير المستوى في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في الجامعة.

المحور الثالث: المواطنية التنظيمية

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات
					1. أتطلع لمساعدة زملائي الذين يتغيبون عن العمل لظروف خاصة
					2. أتطلع باداء بعض الأعمال الخاصة لزميلي في العمل.
					3. أقدم توجيهات للطلاب تساعدهم في تحصيلهم الدراسي.
					4. أساعد زملائي الذين لهم أعباء عمل كبيرة.
					5. أبادر بمساعدة الأساندة الجدد بشكل تطوعي.

					6. أساعد زملائي ليؤدوا أعمالهم بكفاءة.
					7. أقوم بشكل تطوعي بإرشاد الطلاب الذين لديهم مشكلات في الدراسة
					8. أساعد زملائي إن وقعوا في مشكلات في العمل.
					9. أساعد الطلاب إن وقعوا في مشكلات.
					10. أبدل ما في وسعي لتحقيق الكفاءة في أداء طلابي من جهد وقت إضافيين.
					11. أتقيد بالأنظمة الخاصة بالعمل اللوائح التي تصدرها المؤسسة.
					12. أقدم مبادرات لتحسين العمل التدريسي وتطويره.
					13. أقضي ساعات العمل في أداء واجباتي الوظيفية.
					14. أحرص على العناية بالوسائل المستخدمة في التدريس.
					15. أساهم في حل النزاعات التي تتشب بين الزملاء.
					16. أؤدي أعمالا زائدة غير مطلوبة مني والتي أعتقد بأنها تساهم في رفع المستوى التعليمي للمؤسسة.
					17. أتابع بانتظام قراءة الإعلانات والمذكرات والمراسلات التي توجهها إدارة الجامعة للعاملين فيها.
					18. أرد على مراسلات الإدارة الموجهة إلى.
					19. أدفع عن سمعة جامعتي عندما ينتقدها الآخرون.
					20. أحرص على حضور جميع المناسبات التي تقيمها المؤسسة دون مراعاة لوجود الرقابة أو غيابها.
					21. أحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعدتها المؤسسة.

الملحق (02) قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة.

الإسم الكامل	المؤسسة الجامعية
الأستاذ ياسين بوبكر	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
الأستاذ زيد جابر	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
الأستاذ بن موسى محمد	جامعة الجلفة

قائمة المراجع

1- الكتب:

- ◀ أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، المكتبة المركزية، القاهرة، 1996.
- ◀ أحمد الخطيب، عادل سالم معايعة: الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم للكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة 1، إربد، الأردن، 2009.
- ◀ أحمد الرفاعي، منهج البحث العلمي، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2005.
- ◀ الحاج رائد: إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن.
- ◀ المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
- ◀ المغربي كامل محمد: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التخطيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
- ◀ بشير الخضر وأخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 1995.
- ◀ جيرالد جرينبرج، روربرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، تعریب وترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.
- ◀ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- ◀ حسين حريم، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 3، عمان، الأردن، 2006.
- ◀ حمادات محسن حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2007.
- ◀ حمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2002
- ◀ رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004.
- ◀ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي للعلوم الاجتماعية، دار هومة، عين مليلة، 2007.
- ◀ زكريا الدوري: وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2010.
- ◀ زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار الدستة للنشر كالتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2011.
- ◀ صالح مهدي حسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008.
- ◀ صديق محمد عفيفي: السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الطبعة العاشرة، الإسكندرية، مصر، 2009.
- ◀ صلاح الدين عبد الباقى: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الطبعة 1، الإسكندرية، مصر، 2002.

- ◀ طارق طه: السلوك التنظيمي: في بيئة العولمة والأنترنت، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2006.
- ◀ عامر الكبيسي: التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الفكر التنظيمي، دار الشرق، الدوحة، 1998.
- ◀ عامر الكبيسي: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، مطبع دار الشرق، الجزء 4، الدوحة، 1998.
- ◀ عبد الله الطجم، طلق السواط: السلوك التنظيمي، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2012.
- ◀ عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، مكتبة الشاعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1996.
- ◀ عبد الرحمن عدس و آخرون،: البحث العلمي، دار مجذلوي للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 1992.
- ◀ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2010.
- ◀ فرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية، مبادئ وأصول وفن، دار اليازوري للنشر، الطبعة1، عمان،الأردن.
- ◀ فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان،الأردن، 2010.
- ◀ فلية فاروق، السيد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة1، عمان،الأردن.
- ◀ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، الطبعة 1، القاهرة،2005.
- ◀ محمد الصيرفي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الجزء4، الإسكندرية، مصر،2009.
- ◀ محمد شاهين عبد التواب، سيكولوجية التميز الإداري والتحديات المعاصرة، معهد السادات للعلوم الإدارية، الشرقية، مصر ، 2003.
- ◀ محمد قاسم القريوتى، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2008.
- ◀ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة1، عمان،الأردن، 2002.
- ◀ مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، دار المكتب الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر .2000
- ◀ واصل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراعات في المؤسسات التربوية، دار حامد، عمان،الأردن، 2006.

2- اطروحات الدكتوراه:

- ﴿ على بونورة، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خضراء، بسكرة، 2015/2016.﴾

3- رسائل الماجستير:

- ﴿ إبراهيم بن حمد البدر: المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2006.﴾
- ﴿ بوجمعة نبيل، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر.﴾
- ﴿ ثامر محمد ابراهيم السكران: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قوات الأمن بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004 .﴾
- ﴿ حقيقة كلثوم، دور الأنماط القيادية في ممارسة سلوكيات المواطنات التنظيمية، دراسة حالة : المؤسسة الاستشفائية طب العيون صدافة الجزائر كوبا بورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسخير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017،2018.﴾
- ﴿ صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة محمد بوقرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010﴾
- ﴿ فهد الصغير: المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002.﴾
- ﴿ لعلوي فارس، المناخ التنظيمي وعلاقته بترسيخ سلوك المواطنات التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بوكلة المسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2018 .﴾
- ﴿ محمد بن سليم عطيه المطري: المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013 .﴾
- ﴿ محمد طعامة أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 23، العدد 2.﴾
- ﴿ محمود عبد الرحمن الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006 .﴾

4 - الدوريات والمجلات:

- ◀ أثير حسو اسحق: دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة الأدوية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد 26، 2012.
- ◀ بن يحيى عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، المجلد 4، جوان 2017، ص 249.
- ◀ د. بوراس أسمية، مستوى سلوك المواطن التنظيمية لدى الأساتذة بجامعة 20 أكتوبر 1955 ب斯基كدة، مجلة الابراهيمي للعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة برج بوعريريج العدد – 30 ديسمبر 2018.
- ◀ د. يومنقار مراد، د. شلبي زهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطن التنظيمية دراسة تحليلية نظرية، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 19 جويلية 2016، ص 120.
- ◀ حسام الدين نزارى، ذكرياء لطرش، نماذج المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 8 - جانفي 2016.
- ◀ د. حسن عبدالسلام علي عمران، د محمد محمد الساكت بلقاسم، أ . فتحية محمد عيسى الهوني، دور العدالة التنظيمية في المواطن التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد - جامعة سوهاج، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية العدد 9، جوان 2018.
- ◀ د شباتحة عائشة، ريم عمام، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمية دراسة حالة بمركز الضرائب ومديرية الضرائب بالأغواط، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، 2017.
- ◀ صقر أحمد عاشور، السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1990.
- ◀ عبد الفتاح صالح: أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديرى المدارس الأساسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، العدد الثاني، المجلد 26، 2010.
- ◀ عبد المجيد قدى، أسس البحث في العلوم الاقتصادية والإدارية-الرسائل والأطروحات، الطبعة الأولى، دار أبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، 2009.
- ◀ عمر كبير، عبد الرزاق بن علي، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال - عنابة، الجزائر مجلة رؤى اقتصادية، حاكمة الشهيد حمـه لـخـضرـ، الواديـ، الجزائـرـ، المـجلـدـ 09ـ، العـدـدـ 02ـ، دـيـسـمـبـرـ 2019ـ.
- ◀ عيسى قبقوب: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.

- « فؤاد نحيب الشيخ، يحيى سليم: القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصال في اليمن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد الأول، السعودية، 2009.
- « فيروز زروخي، عبد القادر قطاف، أثر سلوكيات المواطن التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01 القسم (أ) العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة حسية بن بوعلي الشلف.
- « كريمة ميري، تحديات تبني سلوك المواطن التنظيمية في مهنة التدريس في المؤسسات الجامعية الجزائرية، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي، العدد 1، المجلد 12، 2021.
- « كمال برباوي، إلياس سليماني، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطن التنظيمية :دراسة حالة نفطال بشار، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8 العدد 1، جانفي 2017، جامعة الأغواط، ص 173.
- « محمد محارمة، المناخ التنظيمي في الفكر الإداري، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد 25، مسقط، عمان 1996.
- « محمد ناصر وآخرون، أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطن التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 30، 2012.
- « د. محمود سمايلي، دور المناخ التنظيمي في تنمية سلوك المواطن التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية دراسة ميدانية ببلدية شلغوم العيد ولاية ميلة، مجلة تنمية الموارد البشرية – العدد الحادي عشر - ديسمبر 2015.
- « نوال الأحوال، زهية بركان، أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفرون، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01(الجزء 2)، 2020.
- « نور الدين مزهودة، اسمهان قرزة، أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطن التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد 06 / جوان 2019.
- « Luc Brunet: climat organisationnel et efficacité de sept polvalentes au Québec en milienmétropdition, Revue de sciences de l'éducation , Vol 19 ,N° 3.1993

- 5 المقتنيات:

- ﴿ جمال سالمي: تكيف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، مداخلة في الملتقى الوطني للاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة الجزائر 2002.﴾
- ﴿ طارق حمو: التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات: دراسة حالة شركة التأمين، مداخلة في الملتقى الوطني لتسير المهارات، بسكرة، الجزائر.﴾

الفروع

الفهرس

الصفحة	الموضوع
I – II	الإهداء.
III	الشكر والتقدير.
IV – V	الملخص.
VI – VII	قائمة المحتويات.
VIII	قائمة الجداول.
IX	قائمة الأشكال.
أ	مقدمة.
ب	تمهيد.
ت	الإشكالية.
ت	فرضيات الدراسة.
ث	نموذج الدراسة.
ث	أهداف الدراسة.
ج	أهمية الدراسة.
ج	أسباب الدراسة.
ح	محددات الدراسة.
ح-خ	الدراسات السابقة.
ذ-ر	خطة الدراسة.
1	الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي.
2	المبحث الأول: التأصيل المفاهيمي للمناخ التنظيمي.
2	المطلب الأول: التطورات البحثية لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي.
2	العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي.
3	كرونولوجيا تطور المفهوم.
3	مفهوم المناخ التنظيمي.
7	المناخ التنظيمي ومقارنته ببعض المصطلحات.
8	المطلب الثاني: أنواع وأهمية المناخ التنظيمي.
8	أنواع المناخ التنظيمي.

11	أهمية المناخ التنظيمي.
13	المبحث الثاني: نماذج وعناصر المناخ التنظيمي.
13	المطلب الأول: النماذج المحددة للمناخ التنظيمي.
14	المدخل الهيكلـي.
16	المدخل الحسي.
20	المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي.
20	الهيكل التنظيمي.
21	القيادة التنظيمية.
22	الاتصالات التنظيمية.
23	طبيعة العمل.
24	التكنولوجيا.
25	مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار.
25	الحـافـز.
26	إجراءات العمل.
26	المسؤولية.
27	المبحث الثالث: الأبعـاد والـعـوـاـمـل المؤثـرة في المناخ التنظـيمي.
27	المطلب الأول: أبعـاد المناخ التنظـيمي.
28	الـتـدـرـيـب.
28	أنماط السلطة.
28	أنماط الثواب والعقاب.
29	الأمن الوظيفي.
29	الثقة.
29	درجة التعـقـيد.
29	عدالة معايير التقييم وموضوعيتها.
29	الاهتمام بالروح المعنوية.
30	المطلب الثاني: العـوـاـمـل المؤثـرة في المناخ التنظـيمي.
30	النمط الـقـيـادـي والإـشـرـافـي.
31	الـسـيـاسـات والمـارـسـات الإـدـارـية.
31	الـهـيـكـلـية التنـظـيمـية.

31	القيم المهنية.
31	البيئة التكنولوجية.
32	التقدم الوظيفي.
32	درجة الإنزاء الوظيفي.
32	درجة المخاطرة.
34	المبحث الرابع: مقاييس و طرق تحسين المناخ التنظيمي.
34	المطلب الأول: مناهج قياس المناخ التنظيمي.
34	مداخل قياس المناخ التنظيمي.
35	مقاييس المناخ التنظيمي.
36	المطلب الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي.
36	خصوصية المناخ الجامعي بين التعقيد والافتتاح.
37	طرق تحسين المناخ الجامعي.
40	خلاصة الفصل الأول .
41	الفصل الثاني: الإطار النظري للمواطنة التنظيمية.
42	المبحث الأول: المواطنة التنظيمية.
42	المطلب الأول: مفهوم المواطنة التنظيمية.
43	المطلب الثاني: أهمية وخصائص المواطنة التنظيمية.
43	المطلب الثالث: خصائص المواطنة التنظيمية.
45	المبحث الثاني: الأبعاد والعوامل المؤثرة في المواطنة التنظيمية.
45	المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
47	المطلب الثاني: الأبعاد المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية.
47	العوامل الشخصية.
48	العوامل التنظيمية.
49	المبحث الثالث: محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية.
49	المطلب الأول: محددات سلوك المواطنة التنظيمية.
49	الرضا الوظيفي .
49	العدالة التنظيمية.
50	القيادة الإدارية.
50	عمر الموظف.

50	الدّافع الذاتيّة.
51	المطلب الثاني: آثار و معوقات سلوك المواطنـة التنظيمـية.
51	الآثار التنظيمـية للـمواطنـة التنظيمـية.
53	أهم معوقات سلوك المواطنـة التنظيمـية.
55	الفصل الثالث: الـدراسـة الميدانـية واختبار الفـرضـيات
56	تمهـيد.
57	المبحث الأول: منهـج الـدراسـة الميدانـية.
57	المطلب الأول: منهـج الـدراسـة وأدواتها.
57	منهج الـدراسـة.
58	أدوات جـمع و تحلـيل البيانات.
60	المطلب الثاني: مجـتمع الـدراسـة.
60	مجـتمع الـدراسـة.
61	خصائص عـينة الـدراسـة.
62	الـاخـبارـات الإحـصـائيـة لـثـبات صـدق المـقـيـاس.
63	المبحث الثاني: عـرض و تحلـيل بـيانـات الـدراسـة.
63	المطلب الأول: عـرض و تحلـيل إـجابـات الـمـبـحـوثـين حـول نـظرـتهم لـالـمنـاخ التـنظـيمي السـائد.
63	عرض و تحلـيل بـيانـات بـعد الهـيـكل التـنظـيمي.
65	عرض و تحلـيل بـيانـات بـعد الـقيـادـة الجـامـعـية.
67	عرض و تحلـيل بـيانـات بـعد الـاتـصالـات التـنظـيميـة.
69	عرض و تحلـيل بـيانـات بـعد التـكـنـوـلـوـجـيا المـسـتـخـدـمة.
71	عرض و تحلـيل بـيانـات المـتوـسط الحـاسـبي والـوغـنـرـافـ المعـيارـي لأـبعـاد الـمنـاخ التـنظـيمي.
72	المطلب الثاني: عـرض و تحلـيل إـجابـات الـمـبـحـوثـين حـول نـظرـتهم لـالـمواطنـة التنظـيميـة.
72	عرض و تحلـيل بـيانـات الـمواطنـة التنظـيميـة.
78	المبحث الثالث: اختـبار الفـرضـيات و تحلـيل النـتـائـج.
81	خلاصة الفـصل الثالث.
83	خـاتـمة.
86	المـلاـحق.
93	قـائـمة المـراـجـع.
100	الفـهرـس.